

日米センター NPOフェローシップ

— 第2期フェロー研修報告書 —



はじめに

国際交流基金日米センター(The Japan Foundation Center for Global Partnership / CGP)は、日米関係をより緊密にし、両国の協力により国際社会へ貢献することを目的として、1991年4月に国際交流基金の中に設立されました。日米両国の専門家が共同で行う政策指向の調査研究や知的対話への支援(知的交流事業)と並んで、両国の各界各層の人々との相互理解とコミュニケーションの進展によって、さまざまな分野での重層的な日米間ネットワークが発展していくことを期待し、地域・草の根交流事業を推進しています。

日米センターでは、そうした地域・草の根交流の重要な担い手のひとつとして、地域住民・一般市民の自発的な活動・事業を主導する民間非営利(NPO)セクターに期待しています。日本でも、特定非営利活動促進法(NPO法)が1998年に施行されたことに見られるように、同セクターの存在感・認知度は近年とみに高まってきているとはいえ、NPOが長い歴史を有し、組織化・制度化が進んでいる米国に比べれば、その基盤にはいまだ強化・発展の余地が多くあると思われます。

日米センターNPOフェローシップは、このような認識から、日本の非営利セクターに従事している中堅層の方に、米国NPOでの中長期のマネジメント実務研修を行う機会を提供することで、日本の非営利セクターの基盤強化を図るとともに、日米間の架け橋になり国際的に活躍できる次世代の担い手(人材)を育成し、ひいては日米非営利セクター間の交流促進につなげようとするプログラムです。実施に当たっては、特定非営利活動法人日本NPOセンターおよび日米コミュニティ・エクスチェンジ(Japan-U.S. Community Education and Exchange / JUCEE)の協力を、それぞれ仰いでいます。

1998年度及び1999年度に派遣したパイロット・フェロー7名、初の一般公募で選ばれた第1期(2000年度)フェロー6名に続いて、今回、第2期(2001年度)フェロー5名による報告を刊行いたします。活動の分野・地域ともにさまざまな5名が、それぞれの研修目的に即した米国NPOを選んで6ヶ月から1年間の研修を行ってきたその成果と、帰国後の活動への展望が記されています。本報告書によって、5名の研修成果をより多くの方々に分かち合っていただけることを期待します。

本プログラムについて引き続き皆様方のご指導・ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

2003年10月

独立行政法人 国際交流基金日米センター
所長 給田 英哉

目 次

はじめに	1
各フェローの研修報告	
1. 紺野 静香	4
[PACT, Winrock International]	
2. 高橋 直子	20
[NPower NY]	
3. 瀧谷 和隆	34
[Council of Community Services of New York State, Accounting Aid Society]	
4. 谷口 奈保子	50
[Asian American Federation of New York]	
5. 三島 知斗世	62
[Citizens Committee for New York City]	
付録	
資料. フェロー訪問先一覧	74
参考資料1. 第5期(2004年度)募集要項	93
参考資料2. これまでのNPOフェロー一覧(パイロット期～第3期)	98

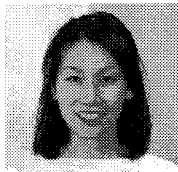
研修 報告

fellow



紺野 静香

特定非営利活動法人
地球の友と歩む会 (LIFE) 事務局長



高橋 直子

“WE LOVE CAMBODIA”



瀧谷 和隆

特定非営利活動法人
エーピーアイ・ジャパン 代表



谷口 奈保子

ぱれっとを支える会 代表



三島 知斗世

特定非営利活動法人
ボランティアネイバース 理事・事務局長

*各フェローの所属・肩書きは、研修開始当時のものです。(現在のものはp.100参照)

紺野 静香 (こんの・しずか)

特定非営利活動法人地球の友と歩む会(LIFE) 事務局長

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

PACT (Capacity Building Services Group所属、ワシントンDC)
Winrock International (New Business Development, Forestry and Natural Resource Management所属、バージニア州アーリントン)

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

Evan Bloom /Vice President for Capacity Group (PACT)
David Shoch /Program Associate (Winrock International),
Jennifer Grems/ Program Associate (Winrock International)

■ 研修実施期間

2002年2月1日～2003年1月17日

■ 研修テーマ

NGOの人材育成ノウハウおよび海外協力事業マネジメント

■ 研修概要

1. 日米連携促進
日米共同プログラムへの協力および参加 / 所属団体と日本関連諸機関との橋渡し / 日米NGO/ドナーリソースガイドの作成協力 / 日米NGO内部/外部環境の比較研究、発表
2. 組織強化
米国開発NGOの運営研究(組織構成・運営体制・人事など) / 理事会、運営戦略会議、合同研修会、等への出席 / 組織能力評価・強化プログラムおよび教材研究
3. 海外協力事業
所属団体の事業調査(事業内容、資金調達方法等) / 事業運営・実施体制研究、ケーススタディ
4. その他
各種勉強会・セミナー参加 / サイトビジット / ネットワーク構築 / ボランティア活動への参加・協力 / 交流プログラム

研修先団体概要 (1)	
団体名	PACT
住所・連絡先・URL	1200 18th Street, NW, Suite 350 Washington, DC 20036 USA TEL : +1-202-466-5666 FAX : +1-202-466-5669 www.pactworld.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 21,662,709 (2002年度) 助成金、契約事業、寄付、出版物販売、保険業務取り扱い、その他
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事 17名、本部スタッフ 約40名、その他16カ国に現地事務所あり
組織の使命	PACTは、世界中の人々が尊厳のある生活を営み、家族を育て、民主的な生活を送ることができるようなコミュニティづくりに貢献することを使命とし、草の根で活動する団体およびその連合体、ネットワークの強化、また政府・企業・市民セクター間の連携を進め、社会・経済・環境的に公正な世界を築くことに取り組んでいる。
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> * 組織能力評価／強化のためのコンサルティング、トレーニングプログラム、技術支援など * NGO間および政府・企業等との連携・ネットワークの促進 * 情報ネットワークサービス：情報共有システムの構築など * 財政管理サービス：ドナーからの助成金委託供与、モニタリング、財政管理能力／システム向上など * HIV/AIDS、マイクロクレジット、平和構築、女性のエンパワメント、人権、環境、貧困撲滅、等々の開発事業 * 出版機関：出版物発行、販売代行、委託サービス * 保険取り扱い
主な出版物	The Partnership Toolbox Core Costs and NGO Sustainability Doing Village Assessments Managing Evaluation Women in Business: Forming Our Village Bank
その他 特記事項	1971年、救援/開発事業に取り組む米国NGOへの小規模グラントを分配するネットワーク団体として、USAIDの出資を受けて設立。その後、モニタリングや組織能力強化サポートも手がけるようになり、92年組織変革を経て現在のPACTになった。アジア、アフリカ、ラテンアメリカ諸国において、コミュニティのニーズに応える組織やリーダーの育成に取り組んでいる。

研修先団体概要 (2)

団体名	Winrock International
住所・連絡先・URL	1621 North Kent Street, Suite 1200 Arlington, VA 22209-2134 TEL : 703-525-9430 FAX : 703-525-1744 www.winrock.org information@winrock.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 50,155,908 (2002年度) 助成金、契約事業、投資益、所有施設使用料、その他
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数等)	理事 20名、顧問/評議会メンバー 14名、 本部(アーカンソー)スタッフ 約50名、 プロジェクトオフィス(VA) 65名、 その他7カ国に現地オフィス、数十カ国にプログラムオフィスあり
組織の使命	Winrock International は、米国そして世界中の人々とともに、経済機会の増加、天然資源の保持、環境保全に取り組む非営利団体。世界の貧しい人々、不利な立場におかれる人々が利益を受けられるよう、地域の住民/コミュニティと新しい技術やアイデアを結びつけ、長期生産性・公平性を高め、責任ある資源の管理/運用に取り組んでいる。
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> * 生産性/収入向上を目指した農業プログラム * 再生可能/クリーンエネルギー * エコシステムサービス：気温など自然環境の変化、土地利用状況等に関する調査 * 森林/天然資源管理：森林/土壌/水/生物多様性の保護および持続可能な利用の促進 * リーダー育成：人/組織/社会変革に向けたエンパワーメント * 専門家/ボランティア派遣による技術支援 * 米国内における農業/環境分野の調査、政策分析、能力開発 * 米国アーカンソー地域における経済機会の創出、環境/資源管理
主な出版物	Innovations (e-News Letter) 2002 Global Projects & Financial Statement SEEDS
その他 特記事項	1950~70年代にアーカンソーの農場経営者として、また知事として人々の福祉の向上、地域の発展に努めた Winthrop Rockefeller氏。彼の遺産と意志を引き継いで、1985年、農業/家畜分野を専門とする3つの団体/研究機関が合わさり Winrock International が設立された。現在は、年間150あまりのプロジェクトを65カ国で実施

研修の詳細 および 米国のNPO事情

1. 日米連携促進に向けて

～主な活動～（*その他の個別案件詳細は、訪問先リストのページを参照）

- 日米共同プログラムへの協力(企画運営/実施/フォローアップ)および参加：
外務省主催NGO能力強化研修(於PACT)、在米日本大使館・P3主催セミナーJapanese NGO's in Global Partnership、第3回日米CSOフォーラム、他
- 所属団体と日本関連諸機関との橋渡し：
各種会合セッティング(於：ワシントンDC、日本、インドネシア)、新規事業開拓、等々
- 日米NGO/ドナー Resource Guide作成協力：
「US-Japan Cooperation on Global Issues」2002.5発行
(http://www.impactalliance.org/ev.php?ID=4073_203&ID2=DO_TOPIC)
- 日本からの訪問者受入れ・フォローアップ：
NPOのアカウンタビリティモデルの事例を通じた日米比較プロジェクト（シーズ=市民活動を支える制度をつくる会）、ミャンマーにおけるマイクロクレジット調査（日本政策投資銀行）、CSO連絡会、他
- 米国NGOの内部/外部環境調査、日米比較研究・発表：
BBL(Brown Bag Lunch)開催、資料作成、情報提供、等

<概要>

本フェローシッププログラムの目的の一つに、「日米間の架け橋となり国際的に活躍できる次世代の人材の育成」というものがある。私の場合、活動分野が国際協力だったこともあり、日米いずれの側にも連携に関心を示す団体が見られ、日米連携促進に取り組む上では、非常に恵まれた環境にあったといえる。所属した2団体(PACT、Winrock International/以下、WI)も、過去1～2年の間に日本との接点ができ、今後いかに関係を深められるかを探り始めた段階であった。また偶然にもCSO連絡会(<http://www.csonj.org/>)の米国カウンターパートであるP3(US-Japan Public-Private Partnership)が、InterActionからPACT内に事務局を移すことになり、担当者のRichard Forrest氏とともにJapan Initiativeを結成。いくつか具体的な日米関連事業に取り組みながら、日米間の相互理解と協力促進、新規事業開拓などを試みた。

<成果と課題>

日米連携に関する活動は2つに大別できる。一つは、相互の学びあいを目的とした「経験/情報交換」であり、セミナーやブラウン・バッグ・ランチ(BBL/昼食持参で行われる勉強会)の開催、リソースブックの発行などがこれに当たる。もう一つは互いに国際開発協力機関として協力し合い、第3国でのプロジェクトを実施していくことを目指した「パートナーシップの構築」である。案件形成に向けた個別の会合セッティングやフォーラム開催のほか、開発事業実施者という角度から日

米双方を比較検討し、相違点を踏まえた上で連携の可能性を探る活動等を行った。

どちらの活動にも、それぞれ難しい点や新たな発見があったが、まず驚いたのは、ワシントンDCでも日本のNGO/NPOについて正しく理解している米国の組織は皆無に等しく、平均的な予算規模やスタッフの数、資金源や活動内容、社会での位置付けや関連法案など、その実態はほとんど知られていないということだった。今回、BBLなどの機会を通じて、初めて実情を知った米国関係者たちは、日米NPOセクターのあまりの違いに一様に驚いていた。ODA大国ニッポンからはほど遠い日本NGO/NPOの姿がそこにあったからである。

経験／情報交換にまつわる活動を通して感じた課題は、日本側の「情報発信力の弱さ」と「情報管理／検索機能の未整備」である。多くの日本NGOが、人手不足や技術不足のため、日本語以外のウェブサイトを持っていない、あるいは十分更新できていないということは以前から認識していたが、NGOだけではなかった。外務省の英語版サイトすら、例えば対NGO支援スキームについての最新情報は、2002年夏の時点で1997年1月のものしか掲載されていなかったし、支援額などの数値的データは1995年度のものだった。実際には、このスキームはここ数年変化し続けている。これで連携促進や日米協調をうたっても、説得力に欠けるのではないか。このような外務省のウェブサイト米国関係者に公式な“情報源”として紹介するのは、非常に躊躇われた(外務省のNGO関連サイトは、その後全面改訂された模様。2003年3月付の「Partnership with Japanese NGOs under ODA」を参照。<http://www.mofa.go.jp/policy/oda/category/ngo/partnership.html>)。

日本の開発協力関係者の一人として、情報に関して自戒を込めて思うのは、やはり「井の中の蛙」であってはいけないということだ。我々が気づかぬうちに世界は動いている。常にアンテナを張ると同時に、外に対してオープンでいることが次のチャンスを招き入れ、組織としてまた一スタッフとしての成長を促すことにもつながる。私も自身の経験から、日本のNGOでの仕事が日々どれだけ大変かは十分承知している。しかし、それでもあえて言いたい。組織も各スタッフも情報管理(=適切な発信／入手／保存)の重要性に目を向け、一日30分でもそのために投資すべきだ。実際、有用な情報は地域や国境を越えたネット上にあふれている。ただ、最初はどこにそれがいいのか分からないし、言語の壁や物理的なアクセスの都合などで活用しきれない。そして結局、時間が無いという理由でなかなかそこに踏み込まない人／組織が多いのではないか。NGO/NPOを支援・強化する組織は、今後そうした情報管理面でのサポートをぜひ検討してもらいたいと思うし、これを読んでいる皆さんには、ぜひだまされたと思って、今日から一日30分をオフィスでの情報収集にあててみてほしい。必ずや、組織そして自分への有効な投資になるはずだ。

次に、パートナーシップの構築についてであるが、一連の取り組みを通して実感したことは、日米連携では物理的な距離の問題以上に、共通の目標設定やコンセンサスづくりの点で難しさがあり、両者の間にはかなりのギャップがあるということだ。何が障壁になっているのかを考える過程で、国・社会の仕組みや成り立ち、国民性、文化(社会文化・組織文化)、社会における価値基準、国家(行政)／組織／個人の役割や責任範囲、組織の運営方法、言語、コミュニケーション方法、等々の

相違点が分かってきたが、そこからさらに両者が歩み寄って連携を実現させていくのは、予想以上に困難なことであった。

折しも、米国によるアフガニスタン攻撃に端を発して、反米感情が世界中で高まっていったが、そうした情勢の変化も日米連携の難しさの一因にあると思われる。たとえば両国の関係者が一堂に会して行われたフォーラムでは、成果に対する期待にずれがあり、残念ながら日米の歯車がかみ合っていないと感じた。両者はもともと開発事業への取り組み方／手法にも違いがあるが、今回はそれだけでなく、平和構築に対する考え方や途上国支援の本来の目的といったイデオロギー的な側面と、さらに自国の軍隊とNGOの関係や対外政策といった部分についてまでも議論が及び、極端に言ってしまうと、そうした議論を日米連携のスタートにつく前の問題として不可欠なものだと考えていた日本側と、それでは議論が進まない、あるいは焦点が分散して結局具体的な成果が生まれない(=あまり意味が無い)と見た米国側との間に、ギャップが生じたのである。これは、連携相手に何を求めるかということの違いだとも言える。互いのミッションや活動にまったく賛同できないパートナーは論外だが、どちらかという日本は相手との類似・共通点にこだわり、米国は相違点に価値を見出しているような印象を受けた。また、連携というものを「連帯意識の表れ」と見るか、あくまで効率・効果をあげるための一つの「手段／機能」と見るかという点でも両者には違いがあるように思う。

もう一点、日米連携を難しくする原因として、「組織文化」の違いにも触れておきたい。さまざまな勉強会や個別の案件形成に取り組んだ経験などを通じて、日米組織の違いを肌で感じる事ができたが、これが、具体的な事業を組み立てていく段階でかなりの障害になる。例えば、日本の組織には、「みんなでやってみよう」という姿勢がある。このお陰で米国のような完全分業スタイルにはない、互いに補完・協力し合うという機能が働く一方で、「責任の所在／役割の不明確さ」を生んでしまうことがある。これは連携には大きな障害である。特に本部や支部、出先機関、現地事務所など、アクターが複雑に絡む途上国支援事業の場合、方針を決めるのは誰／どこなのか、戦略を立てるのは誰で、事業実施段階では誰がどのような権限を持って動き、各検討事項の決定権はどこにあるのか、といったことが明確になっていないと物事が円滑に進まない。特に日本の場合、本来現場の担当者に任せ方が良いことまで逐一本部の指示を仰がなくてはならないことが多く、これでは効率性やスピードを重視する米国側とは連携の足並みもそろわない。私自身の経験から言っても、連携がうまく進まなかったケースの多くには、日本側の対応の遅さが見られた。立ちあげの段階で本部と米国パートナー団体との間に挟まれ、DCの出先機関や現場の担当者が苦労しているケースが非常に多かったのである。その原因はさまざま、日本の組織文化がもつ良い部分(丁寧な仕事ぶり、調和やプロセスを大事にする価値観など)や、絶対的な人手不足も大きな要因としてあるだろう。それでも、専門性を有する成熟した援助実施機関として、あるいは組織強化や人材育成といった点から見て、日本が米国の組織文化から学ぶことは多いと思われる。現在、開発分野においては、関係者自身が日本の強みや独自性というものを明確に捉え切れておらず、どうも自信をもてない状況に陥っているように見えるのだが、日本のやり方が必ずしも米国より劣っているとは思わない。ただ、事業の成果が点から面に広がらない、内部調整に時間がかかりすぎてチャ

ンスやタイミングを逃す、本来リーダーシップの能力がある人材を活かしきれていない等々、まだかなりの工夫や改善の余地があるはずだ。また、みんなの合意がないと動けない仕組みの中では、結局ありきたりのものしか生まれず、失敗も少ない分、より複雑に変化し続けている地球上の諸問題に素早く対応していくための革新的なアイデアや事業が生まれる可能性は低いともいえる。

日米のやり方にはそれぞれメリットとデメリットがある。要は両者が互いに、自分たちとは異なる相手とのつながりを通して自らのやり方を見直していく姿勢が大事なのではないだろうか。そして、「とにかく連携しよう」ではなく、何よりもまず日米にはさまざまな違いがあるのだという事実を知り、どう異なるかを互いに理解しあうことが、日米協調／連携の基礎となり、第一歩になるだろう。

2. 組織強化について

～主な活動～（*その他の個別案件詳細は、訪問先リストのページを参照）

● 米国NGOの運営研究（組織構成・運営体制・人事・情報管理法など）：

資料閲覧、内部インタビュー、理事会、運営戦略会議、合同研修会、全スタッフ／所属部署内ミーティング、等々への出席

● 組織能力評価／強化プログラムおよび教材研究：

OCA (Organizational Capacity Assessment/PACT)、DOSA (Discussion-Oriented Organizational Self Assessment/EDC&PACT)、The DOSA Facilitation Method and the DOSA Certified Facilitator Training Program/EDC&PACT、GRID (Guided Reflections for Institutional Development/EDC&PACT)、World Bank Institute、他

<概要>

本フェローシップ・プログラムのもう一つの目的は、日本のNPOセクターの基盤強化である。それには米国組織の運営方法を知り、さまざまな組織強化プログラムを研究することが有効だと考えた。2つの所属団体を中心に運営面から分析し、またPACTの手法を研究しながら、日本での活用方法を探った。

<成果と課題>

始めてみて分かったのは、これは予想以上に大変で時間のかかる作業だということだった。人材の流動性や職務細分化などのためだろうか、包括的にその組織を説明できる人が非常に少なかったことも調査をてこずらせたが、それ以上に、やはり米国NGOの仕組みは日本より遥かに複雑で、組織運営／事業ともに多様性に富んでいたからである。しかしそれでも、組織構成／運営形態(ガバナンス、各部門のたて方と相関関係、意思決定の仕組み等)、業務の進め方、指示経路、人材の特徴および配置(年齢・性別・人種・専門・バックグラウンド・パーソナリティ・能力、等々)、組織文化、運営面における課題や変化・成長の過程、運営と事業の仕組み、等々、その組織を形作る

諸要素について情報を集め、日米で比較することは大変意義深く、日本のNGOでしか働いたことの無かった私にとって、そうした日米の組織運営に関する違いをさまざまな場面を通して肌で感じ、理解できたことは大きな収穫であった。また研修期間中2団体に所属できたことは、上記のような組織分析をする上で非常に有効であった。両者には、組織規模や資金源など、表面的には多くの類似点があったが、組織を多角的に掘り下げていくと、実にさまざまな違いが見られたのである。

それにしても、米国団体のスタッフたちは、こちらが驚くほど自分たちの組織について知らない。別の部署のこともあまり知らないし、スタッフ同士のつながりも日本に比べると希薄である。全体を把握するには規模が大きすぎるとか、スタッフはその分自分の専門に特化しているからなどとも言えるが、日本NGOの組織文化に慣れ親しんだ私からみると、あまりに個人プレー過ぎるように感じて戸惑うことも多かった。契約にこだわり、サービス残業はほとんどしないなど、とにかく組織と個人の関係が日米NGOでは相当に違う。そうした異なる環境の中で優劣をつけるのは意味が無いが、それでも組織内での情報共有、コミュニケーション、チームワーク、広報、幅広い業務への対応能力、といった点から見ると、日本のNGO/NPOスタッフはとても優秀だと改めて思った。

具体的な組織強化プログラムとしては、PACTとEDCで開発されたいくつかのメソッドを中心に学んだ。キャパシティビルディング(組織やスタッフの能力強化)やそれに先立つ評価方法には、外部的なもの(当事者が中心となる)のものがあるが、今回、私が学んだのは主に後者である。評価基準も達成目標も改善へのステップも全て当事者たちが決めるというやり方は新鮮で、確かにそれが本来の組織能力強化への取り組みだと感じられたが、一方でそれが今の日本のNGO/NPOに最も必要とされているものかどうかを考えたとき、正直なところどこか煮え切らない思いを感じたのも事実である。もちろん、内部評価は組織の成長にとって不可欠なものだ。それは間違いない。しかし、日米のNGO環境や人材などを比較分析するうち、ある程度の日本のNGO/NPOにとっては、どちらかという外部評価の方がメリットは大きいのではないかと思うようになった。私の知る範囲においては、日本のNGOやスタッフたちは、すでに相当素晴らしい段階にまで能力を伸ばしている。規模や組織形態にもよるが、少なくとも専従スタッフを置き、意思決定の仕組みを持ち、資金管理/運用や事業を行う組織体として機能するまでに成長している団体の場合、同規模の米国NGOに比べると、その投入から生み出されている成果ははるかに多いのではないかと。スタッフ一人がこなしている業務の幅も量も、すでに信じられないレベルに達していると思う。このレベルにある団体をいかに支え育成していけるかが、今後日本のNPOセクター発展への極めて重要なカギになると思うが、そうした団体の成長に必要なのは、各スタッフの有能さと組織の存在価値を証明できるような適切な外部評価であり、それによって外からの資金と人材の流れを増やすことではないかと思われた。日本の多くの団体は、資金と人材という栄養の不足による、発育不全に陥っているのだ。

それでも、組織の自己評価法を学んだことは決して無駄ではなかった。何が組織を成長させるかといえば、やはりその大前提になるのは、1:常に変化/成長したいという思い、2:組織内での

率直な意見交換、3：実行力、だと私は思う。外からいくら豊富な栄養を与えても、当の組織にこれら一つが欠けてもうまくいかない。また、適切なリーダーシップやファシリテーション(協働的・創造的な話し合いを生むための働きかけ)、十分な情報提供や公正なマネジメント・システムなどは、3つの大前提を支えるものである。所属した2団体の運営やPACTのOCA研究などは、これらの重要性を実感させてくれた。ちなみに日本のNGOの場合、最も弱いのは実行力ではないか。時間的・人的余裕に乏しいこともあり、組織内で自己評価を実施しても、その後改善への取り組みが十分に行われないことが多いと思う。それでは強化につながらない。振り返りや課題の共有は大事だが、その後どれだけ具体的な行動をとれるかが、大きな分かれ道になる。組織の成長とは一過性のものでなく、一連の取り組みによって継続されるものなのだ。

3. 海外協力事業

～主な活動～ (*その他の個別案件詳細は、訪問先リストのページを参照)

● 所属団体の事業調査(事業内容、資金調達方法、等々)：

内部資料閲覧、内部インタビュー、New Business Unit定期会合出席(WI)、他

● 事業運営/実施体制研究、ケーススタディ：

企業との連携(Corporate Community Engagement/PACT、他)、政府機関・他NGOとの連携(USAID/国務省等ドナーとの会合出席、パートナーNGO等との会合出席)、本部/支部/現地事務所間の連携(本部訪問インタビュー、Chief of Party Training/WI)、等々

<概要>

組織運営や強化はそれ自体が目的なのではなく、あくまで事業とからめて見ていく必要があると考え、米国NGOの実施する開発支援事業について調べた。その際の一つの切り口として、多様な連携スタイル、特に異セクターとの連携に注目した。ここ数年、日本でも急速にセクター間およびセクターを超えた連携の重要性が言われるようになり、方法が模索されている。連携に関しては一歩も二歩も先を行く米国の開発業界に、そのヒントを探ってみた。実際、所属した2つのNGOは、国際機関、政府関連機関、開発コンサルタント、企業、学術機関、NGOなどと多彩な連携事業を行っている。企業との連携など興味深いいくつかの事例を学ぶとともに、諸機関の協力も得ながら、さまざまな会合に出席させてもらい、米国NGOが実際にどのような機関とどんな関係を築いているのか、アピールや交渉の仕方、さらに相手側の反応などをじっくり観察させてもらった。

<成果と課題>

特に印象深かったのは、NGOと政府機関との関係であった。例えば、NGOを有力なパートナーと見る米国国際開発庁(USAID)。その連携プロセスの一端をのぞかせてもらうべく、小規模な会合にオブザーバー参加させてもらった。会合の目的は、HEI(Health Effects Institute)という米国NGOとUSAIDとのパートナーシップの可能性やその方法を探るというものだ。USAIDとHEIのやり取りを見た限りにおいては、両者の間に上下関係は無く、HEIは自らが持

つ専門性と経験を強みとして、理論的に今後のビジョンを語り、またUSAIDの担当者もそうした彼らの比較優位性を尊重し、双方にとって有益な情報・意見交換を進めながら、対等な関係を築こうとしていた。これはUSAIDとNGO代表者たちによる別の意見交換会の場でも感じたことだが、USAIDはNGOに対して、「ドナー(資金提供者)」ではなく、あくまで良き「パートナー」であろうとしているというのが、彼らの態度や言葉の端々から伝わってきた。彼らはNGOの強みや専門性を十分に理解し、そこに敬意を払いながら、NGOとの効果的なパートナーシップを探っており、それがNGOとの対話を円滑に、また実りの多いものに行っているように感じられた。一方のNGO側も、自分たちの能力や存在意義を十分に理解しており、相手がUSAIDという実質的な「ドナー」であっても卑屈になったりせず、自分たちの目標達成に向けて、いかに協力を得るか、あるいはUSAIDの政策決定過程にどこまで自分たちの意見を反映させられるかと、積極的に自己アピールしながら対話を進めていた。

このように両者の間には、自分たちの目的／利益にあわせて相手を活用すべく、win-win(双方にとって良い結果)となる協力関係構築に向けて親近感と適度な緊張感をあわせ持った対話の場があり、またその結果として、成熟したパートナーシップが存在しているように見受けられた。USAIDと米国NGOの間で、意味のある対話や効果的なパートナーシップが成り立っているのは、おそらく開発事業というものについて、同じ土俵で話ができるほどの「共通言語・共通理解」が両者にあり、また互いの仕事(目標・組織構造・意思決定の仕組み・評価基準・事業の進め方・その立場としての強み／弱み・パートナーに求めるもの、等々)を分かっているからであろう。また、互いがプロとして自分たちの専門性を磨き、同時に相手について学ぶ姿勢を持っていることや、それが可能な環境であること(例えば、双方が学びやすいように自らの事業評価・分析・情報公開等をしている、相手を学ぶための時間的・経済的な余力が組織にある、等々)も重要である。両者の間で人材の行き来があるということも、双方の対話／協力関係促進に大きく役立っている。実際、PACTの理事の中にはUSAIDや国際機関などの関係者がおり、WIのスタッフにはUSAIDや開発コンサルタントを経てきた人も多い。日本では残念ながら、ODA関係者とNGO関係者との間には、まだまだ大きな溝がある。今後、人材交流・交換がもっと盛んになり、両者間に共通言語／共通理解が育っていくことが、上記のような対話・協力関係構築の基礎となるだろう。

もう一点、事業運営に関連して日米の違いを感じたこととして、“プロポーザルライティング(申請書作成)”がある。日米コミュニティ・エクスチェンジ(JUCEE)の助成プログラムの一つである日米NPOネクサス(日米のNPO間の協働プロジェクトを対象)について、キャパシティビルディングに関するPACTとLIFEとの連携事業申請を試みた。ネクサスに関するPACT側への説明から始まり、両団体と連絡を取りながら、可能性の高い国・地域・連携事業に関する意見交換を行った。最終的には、まだ機が熟していないという判断で今回は提出を見送ることにしたのだが、一連の作業を通して、日米NGOの助成申請に対する姿勢の違いを随所で感じるようになった。

一言でまとめるなら、とにかくチャンスは掴もうとする米国NGOと、あくまで慎重姿勢の日本NGOということだろうか。もともと突発的に今回の助成事業の話が出てきたこともあり、締め切りに追われながらの試みであったが、それでもPACT側は申請書の質問項目と分量を見て、この

くらいなら2～3日あればなんとかなるという様子だった。極端に言ってしまうと、「アイディアがあって、骨子さえ決まっていれば、プロポーザルライティングチームの力を借りて、とにかく申請書を出してみよう。関係者間の合意など、細部の調整は、その後も十分可能だから」と新規事業に積極的だった米国側と、一方「申請書を出すには内部での合意が必要だし、情報も十分じゃないし、状況がまだよく分らないし」と躊躇する日本側という構図であった。慎重な日本側から見ると、米国側のやり方は一見無謀で詰めが甘いのでは？と映らなくもないが、実際PACTほどの組織力・人材を備えていれば、後からいくらでも内部調整ができ、最終的には計画通りきちんとした成果を出せるようになっていくのだろう。そうでなければ、競争の激しい米国NGO社会の中で、これまで生き残ってこられるわけがない。これは逆にいえば、日本のNGOにはそうした瞬発力や柔軟性を生み出すだけの組織力、人的資源等の余裕が無いことを意味する。その多くが運営費を含んでいない日本の助成金システムでは、ただでさえ余裕の無いNGOがいくつもの事業を手がけることは難しく、もともとチャンスが限られている日本では1つの失敗によるダメージも大きすぎる。だとすれば、確実なところに、慎重に丁寧に取り組まざるを得なくなるのも当然だ。そうした厳しい外部条件が、チャレンジに対する日本側の姿勢に影響を与えているとも言える。

「能力強化」というものを考えるとき、私はチャンスを与えることが非常に大事だと思う。NGOの場合、それは途上国での開発支援事業の実施だ。貧困撲滅にせよ、保健衛生や教育事業にせよ、社会問題の原因は複雑にからみあっており、そこへのアプローチの仕方も千差万別。正解は一つではない。実施段階でも情勢は刻々と変化し続けるため、先を見ながら、予期せぬ出来事にも柔軟にかつ適確に対応していかななくてはならない。そうした能力は実際に事業を手がけ、経験を積み重ねることでしか身につかない。いくらケーススタディをしたところで、それと同じことができるようになるわけではないのだ。NGO/NPOの仕事は、運営であっても個別の専門職でも、知識と技能の両方が必要とされるものだが、知識は本などから得られても、技能の習得には練習／実習が要る。今の日本のNGOにそうした技能を磨くためのチャンスが欠けているのは、非常に残念なことだと思う。それではペーパードライバーに、なんとか車無しで運転が上手くなれと要求しているようなものだ。米国の非営利セクターが今や一大産業と化し、多くのNGOが発展し力をつけられた理由の一つは、その成長過程において、政府機関などからの支援を受けながら、独り立ちするまでの猶予期間(練習の時期)が与えられたことだと言われる。政府はNGO/NPOを将来のパートナーと見越してかなりの資金を投入し、組織の基盤強化や人材育成に励んだのである。

約1年にわたる研修そして米国での生活を通して、日米間の違いをいろいろと実感してきたが、米国社会が持つ素晴らしさの一つに、「失敗を恐れず、リスクを冒してでもチャレンジする」ことを善しとする価値観がある。ステレオタイプ化するつもりは無いが、当人はもとより周囲にもそうした試みを応援する気運があふれていると感じた。また、新しい発想や革新的なことに胸を躍らせ、変化を前向きに受け止める姿勢なども、米国社会の強さを生み出す要因の一つであろう。もちろん、どんな価値観にも相反する別の素晴らしい価値観があり、逆にいえば、米国社会の長所／強みであるこうした価値観も、同時に負の側面を併せ持っているとも言える。自信をもって自己主張していく米国流のやり方が、時には相手に対して無神経で、押し付けになってしまうこともあるだろう。

途上国支援事業などは、その結果によって影響を受ける人々が必ず存在し、間違えば命を落とす事態になることさえある。だからそうしたことを考慮せずに、何でもかんでもチャレンジさえすれば良いというものではない。綿密な計画や慎重な姿勢を否定しているわけでもない。ただ、どの段階でゴーサインを出すかについて、日本の組織はいま一度よく考えてみても良いのではないか。くれぐれも石橋を叩き過ぎて割ってしまわないよう、時には強度がはっきりしなくても一か八かで渡ってみたり、いっそのこと石橋を飛び越えてしまおうといった判断があっても良いのではないだろうか。

開発支援事業において、現在、南(途上国側)のNGOが事業実施者として台頭してきている中で、今後日本などの北のNGOは何を存在意義とし、どのような役割で開発事業に取り組んでいくべきなのかも考えていかななくてはならない。多様な連携スタイルの中での、米国NGOの役割や開発支援事業に取り組む姿勢などは、同じ北のNGOとして将来像を考える上でも、とても参考になった。

4. その他

～主な活動～ (*その他の個別案件詳細は、訪問先リストのページを参照)

● 各種勉強会/セミナー参加：

PACT/WI BBL、ワシントンDC開発フォーラム、USAIDパブリックミーティング、USAIDサマーセミナー、InterAction Forum 2002、他

● サイトビジット：

組織強化プログラム研究(ボストン、サンフランシスコ、テキサス)、異文化間連携促進プログラム研究(バーモント)、組織運営研究(アーカンソー)

● ネットワーク構築：

米国NGO/NPO、日米政府機関、研究所、国際機関(世界銀行、国際通貨基金等)、等々

● ボランティア活動への参加/協力：

Miriam's Kitchen(ホームレスの人たちへの給食)、AIDS Ride、PACT Green Team

● 所属団体での交流プログラム：

PACTピクニック、ハロウィーン/クリスマス会、スタッフ歓送迎会、他

<概要および成果>

先にあげた1～3に付随する活動として、また広く米国社会を理解し体感する目的で、その他にもさまざまな活動に参加した。できるだけ積極的に人と交わり、社会に踏み込むよう心掛けたことで、多くの学びと出会いがあったが、中でも米国組織に現地採用された日本人スタッフとの交流からは得るものが多かった。彼らは日本のNGO事情に詳しくない分、余計なバイアス抜きに米国社会あるいは米国開発業界の常識/実情を背景にした見方や考え方を提示してくれ、私が意識的・無意識的もっていた日本側の常識を見直していく過程で大いに役立った。

InterAction Forum 2002は、これまで日本で参加してきたNGO主催のフォーラムとは趣きを異にしており非常に興味深かった。フォーラムの目的は、アドボカシー、ネットワーキング、プロフェッショナル・トレーニングで、中でも米国NGOの存在感を有力ドナー（USAID、世界銀行、国連等）にアピールするアドボカシーの要素が強いと聞いた。プログラムの中に「議員への表彰」というのを見つけて面食らったが、それも戦略のうちなのだろう。参加費などの面からも、また来賓の顔ぶれなどから言ってもかなり豪華なフォーラムで、このやり方が最善とも思わないが、日本でも今後こうしたドナー向けのアドボカシー的要素を含んだイベントを開催する意義は大いにあると感じた。日米ではドナー状況が違う部分もあるが、いずれにしても今後、日本のNGOもさまざまな形で政府や国際機関との関わりを深めていくのであれば、彼らに対する意識をもっと高めて、戦略的に関係構築を進めていく必要があるだろう。

PACT Green Team は、フェロウシップ期間中にPACT内に発足したリサイクル推進チームである。米国に来て浪費の国であることをつくづく実感したが、残念ながらPACT内でも初めは省エネやリサイクルの意識が低かった。紙は両面コピーが当然、省エネ/ローコストに細心の注意を払い、食べ物を捨てるなど考えもしなかった日本のNGOから来た私にとっては、会議の後、手のついていない食べ物とプラスチックの食器類が無造作にゴミ箱に捨てられ、コピー機の周りなどに未使用の紙が散乱している様子などは予想もしていなかったことで、大きな戸惑いと失望を感じていた。ところがある日、同僚とたまたま資源の話をしたのをきっかけに、スタッフ有志のリサイクルチームが結成された。その頃増えてきていた、日本からの訪問者によるフィードバックも強力な後押しになった。しかし、すぐに活動がスタートしたわけではなく、まずオフィス内でのさまざまなリソースの消費状況をデータ分析し、リサイクルおよびリサイクル製品導入後のコスト試算や、他のスタッフたちの意識を変え、説得するための理論武装などが必要だった。企業ならまだしもNGO/NPOであれば、環境への配慮、リサイクル導入などは当たり前で、組織内で是非を問うようなものではないと思っていたが、そうした点でも日米NGOの常識は違ったのである。何ごととも感情/精神論だけでは不十分なのだ、というのを改めて感じた。幸いチームメンバーの意識は高く、着々と準備は進められて見事PACT内で賛同を得ることができた。決まってからは、さすが実行力のあるPACTらしく、すぐにいろいろな変化が見られた。チームの一員として、そうした組織内の小さな改革に携われたことは非常に嬉しく、今後もその取り組みが続いていくことを願ってやまない。

サイトビジットは、それぞれの研究テーマに関する理解を一層深めるだけでなく、米国の地域的多样性や地域格差などを実感する機会としても、非常に価値のある活動であった。ワシントンDCを出ることで、そこがいかに特別な都市であったのかを知り、またDCで訪れたNGO/NPOと各地域のNPOとの間にも大きな違いがあることを知った。一般化は出来ないが、むしろ地方のNGO/NPOの方が日本の状況には近く、彼らの努力と組織の成長過程から学べることも多いのではないかと感じられた。

その他のボランティア活動なども通じて、米国のさまざまな国内問題にも触れる機会が得られた

が、こうした体験は、米国社会というものを広くまたさらに深く理解する上でとても役に立った。H I V / A I D S の問題があれほどまでに深刻な国内問題として取り上げられているとは思ひもしなかったが、政治・経済・科学・軍事・等々、世界のトップと言われながら、米国にはこのほかにも、ホームレスや貧困、差別、犯罪、教育、福祉、民族問題など、日本から考えると途上国のことではないかと思えるような社会／経済的諸問題が存在している。もともと私の中では、支援国(=日本)と支援対象国(=途上国)、それぞれの中での問題(日本の国内問題と途上国の問題)は内容／性質が別のものだ、という思い込みがあったが、米国の場合は、支援国でありながら国内に支援対象国と同質の問題を抱えてもいるという点が驚きであり、私にとっては非常に興味深く、不思議に感じられたのである。こうした問題に対処する必要があるからこそ、米国でNGO／NPOが発展してきたのだとも言える。米国社会は知れば知るほど奥が深い。日本ともまた他の国とも異なる、独特のアイデンティティを持った不思議で興味深い国だとつくづく感じた。



United Way of the Texas Gulf Coast を訪問

将来への展望

私にとって初めての米国滞在となった今回のフェローシップ。正直なところ、これほどまでに日本と米国が違っていようとは予想もしていなかった。社会システムも人々の価値観も、ときに日米は対極にあるとさえ思えるような場面に何度も遭遇した。戸惑うことも多かったが、今振り返れば、それほどまでに違う社会に身を置いたからこそ見えたことが数多くある、と改めて感じている。

これから日本の非営利セクターの基盤強化に向けて、自分に何ができるかを考えたとき、まず一つには情報と経験の共有があげられる。私が米国で見聞きし、実際に体験し、感じたことを、さまざまな形で伝えていきたい。これは日本だけでなく、フェローシップを通して出会った米国の団体に対しても同様である。研修を始める前、私は連携促進が組織強化につながる一つの方法だと考えていたし、今もその考えに変わりはないが、同時に連携の難しさも知った。障害を乗り越えるには互いに情報発信し、もっと理解を深めることが重要である。まだ十分とはいえないが、さまざまな連携の形を知り、日米両方の側に立った自分の経験を活かして、これから何かに取り組もうとしている人々/団体への協力ができれば幸いである。すでに今夏、関西地域で開かれたセミナーの際にはPACTの代表者を招聘するとのことで、企画段階で日本の担当者から協力依頼があった。また現在は人身売買の禁止に向けて活動する米国団体とも関わり、ボランティアとして日米ネットワークの橋渡しを始めている。このように今後日米どちらの側からでも、またどのような形でも、私の経験を使いたいという要望があればできる限り協力していきたいと考えている。

次に、米国NGOでマネジメントや組織強化について自分が学んだことを日本でどう活かしていくかということであるが、今更繰り返すまでもなく、日米非営利セクターでは背景や文脈も大きく違うため、米国式が全ての日本の団体に相応しいわけではない。また同じ日本の団体であっても、組織としての方向性や理想像が違えば、アプローチも変わって当然だ。これはスタッフの能力強化にしても同じである。だから何がその人/団体にとって参考になるのかは、結局それぞれの状況の中で当人たちが判断し、活かしていくべきものであろう。組織評価/強化をテーマにいろいろと学んで分かったことの一つは、人も組織も、自分たちが変わろうと思わない限り、変わることはできないということだ。どうありたいかというビジョンと正しい現状認識が揃って、初めてそのギャップを埋めるための取り組みがスタートする。そして、その一連の作業をスムーズに進めるために、米国ではコンサルタントやファシリテーターが大いに活躍していた。NGO/NPOを専門の顧客とする人も多い。当事者たちの希望や意思を尊重しながら議論を導き、内部の情報共有とビジョン・計画作りを側面からサポートしていくやり方は、真の意味での組織の強化/成長につながるものであろうし、私にとっては魅力的な方法と感じられた。しかし、残念ながら日本にはまだこうした形でのサポートができる人材もシステムも十分整っていない。私としては、今後自分自身がそうした役割を担えるよう、コンサルタントやファシリテーターについての勉強を始めたいと考えている。具体的には、大学院で人材育成や組織開発のコースを取るか、どこかの機関で経験を積みながら、必要な技術と能力を身に付けていく計画だ。

実は当初、一年のフェローシップを終えた後は元の団体に復帰する予定であったのだが、財政状況の悪化により叶わなくなってしまった。組織の強化／マネジメントを学んでいる間に足元が崩れてしまうとは、何とも皮肉な話であるが、改めて組織運営および基盤の維持／強化は一筋縄ではないと実感した。やはり組織は生き物であり、さまざまな内的外的要因によって、成長もすれば衰退もする。今回の経験もフェローシップ(実務研修)の学びの一つとして、前向きに活かしていければと思っている。

最後に、私がフェローシップ中に会った2つの言葉を紹介したい。

“Think Well, Argue Well, Stick to Your Ideas! That’s Healthy.”

(よく考え、よく議論し、自分の考えにこだわろうじゃないか。それが健康的なんだ)

“Never Be Afraid to Try Something New. Remember that Amateurs Built the Ark, Professionals Built the Titanic”

(なにか新しいことに挑戦するのを恐れてはいけない。素人がノアの箱舟を造り、専門家がタイタニック号を造ったのだから)

1年の滞在を通して、さまざまな「米国らしさ」を学んだ。これらの言葉もその一つと言えるが、今後はこれを励みとし、自分の考えや可能性を閉じ込めず、自らの声に従って歩んでいきたいと思っている。

高橋 直子 (たかはし・なおこ)

“WE LOVE CAMBODIA”

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

NPower NY (エヌパワー・ニューヨーク)
New York City

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

Stephanie Creaturo / Senior Manager, Workforce Development

■ 研修実施期間

2001年11月23日～2002年11月16日

■ 研修テーマ

非営利事業と営利事業の協業

■ 研修概要

1. 個別事例の把握—NPower NY雇用開発プログラムの場合
NPower NYにて雇用開発プログラム「テクノロジー・サービス・コー」のオルタナティブ・ファンディング (助成財団に助成申請する従来の資金調達に代わる資金調達方法) の可能性を模索する。
2. 非営利・営利事業の触媒としてのパブリック・リレーションズ業務
「企業評判の国際会議 (International Conference on Corporate Reputation)」やニューヨーク大学「パブリック・リレーションズ」夏期集中コースに参加。
3. 非営利事業と営利事業の協業可能性の全体像
—「利得のため (第四) のセクターのネットワーク (For Benefit (Fourth) Sector Network)」ノースカロライナ州3都市およびサンフランシスコ・ベイ・エリアを訪れ、「利得のためのセクター」ネットワーク関係者と面談し、その概念および実例について学ぶ。

研修先団体概要	
団体名	NPower NY
住所・連絡先・URL	145 West 30th Street 8F New York, NY, 10001 http://www.npowerny.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 1,920,000 (2002年度) 財団からの助成金・寄付金 約70% (\$1,465,000) 事業収益 約30% (会費3%:\$35,000、コンサルティング22%:\$375,000、 トレーニング4%:\$45,000 ※最新会計情報については、NPO会計情報検索データベース「ガイドスター (Guide Star, http://www.guidestar.com)」にてご照会ください。
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事 7名、スタッフ 19名 他 (常勤16名、非常勤2名、インターン1名 他 常時、企業からのプロボノ支援によるスタッフ*1~10名) ※特記事項参照 会員団体 149団体 (2002年12月時点) NPower は、1999年にワシントン州シアトルに設立された。NPower NY は、NPowerの全米アウトリーチ・プログラム (拡大計画) の第1号として、 2000年末にニューヨーク市に設立された。2002年末までに、NPowerは他 にも6地域にわたって拡大されている。 (http://www.npower.org/index.htm 参照)
組織の使命	「テクノロジー活用方法を非営利セクターにもたらそう」という NPower全米アウトリーチ・プログラムのスローガンのもと、 NPower NYは、ニューヨーク市のNPOにIT活用方法の支援サ ービスを提供する。NPower NYは、NPOがサービス対象とする 地域やグループに対し、企業にも劣らないより効率・効果的なサ ービスを提供できるように、NPOの技術支援を行うことをめざして いる。
活動内容	<主要事業> *ITコンサルタント・サービス (NPO対象) *ITトレーニング・サービス (NPOスタッフ対象) *雇用開発プログラム「テクノロジー・サービス・コー」 (低所得地域の青年対象にITトレーニングを行い、ITスタッフとし てNPOに就職させる) <その他事業> *テクスープ・ニューヨーク (TechSoup NY) (サンフランシスコのNPO、コンピューター運営のTech- Soup.Orgのニューヨーク地域版。NPOのためのIT情報・製品購入 サイト) *「9.11」事後支援業務 *対企業との関係づくり(コーポレート・アウトリーチ)プログラム

	<p>* 対地域・NPOとの関係づくり(コミュニティ・アウトリーチ)イベント</p> <p>* 全米地域開発イニシャティブ(National Community Development Initiative)委託事業(ニューヨーク市の地域開発センター(Community Development Center)のIT支援)</p> <p>他</p>
<p>主な出版物</p>	<p>* Preparation, Planning & Peace of Mind: Top Ten Business Continuity & Disaster Planning Tips for Nonprofits</p> <p>* Mobile Technology in the Nonprofit World</p> <p>* Closing the Accounting GAAP and Donor Divide: A Guide to Selecting Software for Your Nonprofit's Fiscal and Development Departments</p> <p>※上記すべてPDAファイルにて保管されており、NPower NYサイトよりダウンロードできる。また、季刊誌NPowerLine Newsletterを発行している。 (http://www.imakenews.com/npowerny.org)</p>
<p>その他 特記事項</p>	<p>プロボノ支援によるスタッフは、NPOのために働く企業社員であって、その専門技能サービスをNPOに提供する。NPower NYでは、アクセンチュア社やマイクロソフト社から常時数名の社員が派遣され、他のNPower NYスタッフと同じように業務に就いている。プロボノ支援スタッフはあくまでも企業業務の一環として、有給職としてNPO業務に就く。本来NPOがプロボノ・サービスにかけるべき人件費など必要経費額相当を企業が負担することで、企業がNPOにその相当額を寄付したことになる。これにより、企業には税金控除など優遇措置が適用されうる。米国では、プロボノ・サービスは、企業や専門職事務所(法律、会計、情報コンサルタントなど)が行うNPO支援形態のひとつとして定着している。プロボノとは、「公益のために(の)」を意味するラテン語 pro bono publico の略(「日米センターNPOフェローシップ第1期フェロー研修報告書」末村祐子氏報告書参照)。</p>

研修の詳細

1. 研修参加目的

私は、過去に3年間ほど働いた日本のNPOで、企業との関係づくり(コーポレート・リレーションズ)業務を担当した。そこで、非営利団体の社会目的の高い方向性と企業の営利目的の強い方向性が合致する、協業プログラムの企画立案および策定に興味を持った。非営利・営利事業の協業プロセスの非営利側の立場を経験したのち、次に、情報技術(IT)関連のベンチャー企業で、企業広報・渉外(コーポレート・コミュニケーションズ)の業務を担当した。そこで、営利企業側の立場から、いかにNPOとの協業が成立するものか、コーポレート・コミュニケーション業務の試案工夫を繰り返した。

この、非営利・営利側の両者の立場を経験しながら、非営利事業の優位性—社会的利益—と営利活動の優位性—資金的利益—の両方を追求した活動の実態について、さらに経験・知識を深めたいと思うようになった。

そのころ、米国では、ベンチャー・キャピタル(有望なベンチャー・ビジネスに対して、株式の取得などによって資金を提供する企業や資本のこと)の手法を応用した「ベンチャー・フィランソロピー」という慈善事業が注目されている、と知った。そこで私は、ベンチャー・フィランソロピーの手法を手がかりに、非営利・営利事業の協業の動向や全体像に迫ってみたいと思い、このフェローシップに応募した。そして、研修修了後には、日本のNPOの基盤強化の手段・手法として、社会目的と資金目的の事業・組織間にある差異の調整を行い、両者が目的を達成できる協業の策定・実施の支援に携わっていきたいと考えていた。

2. 研修内容

(1) 個別事例の把握—NPower NY雇用開発プログラムの場合

最初の3ヶ月間は、低所得地域の青年対象にITトレーニングを行い、ITスタッフとしてNPOに就職させるという雇用開発プログラム「テクノロジー・サービス・コー(Technology Service Corps, 以下TSC)」のチームに加わり、他のスタッフの働きぶりを見よう見まねで、現場スタッフの一員として、コンピュータ/ネットワーク・トレーニングの教材企画開発などの作業にあたった。米国の基礎・高等教育や勤務経験なしに、突然このような「日本からのNPOフェロー」という形で、ニューヨーク市という特定地域対象のプロジェクトに加わるのは無謀といえたが、この経験から、残り9ヶ月間という限られた研修期間にとりくむべき事項やテーマの優先順位が明確に見えてきた。

TSCは、私の研修担当(スーパーバイザー)であったシニア・マネジャーのステファニー・クリアチュロ(Stephanie Creaturo)氏のもと、アクセンチュア社からのプロボノ・スタッフ2~5名と、コロンビア大学大学院博士課程のインターン1名ほかでチーム編成されていた。ステファニー

さんは大学で女性学を、大学院で公共政策を学び、現職に就くまでに、草の根NGOの活動や銀行系財団の助成業務など、社会目的事業の運営側・支援側両者にわたって多彩な経験を積んできている。そのことから、ステファニーさんは、私の研修テーマの関心である非営利・営利協業のネットワークにも大変詳しく、「ベンチャー・フィランソロピー」に関しては、貴重な資料と情報源、重要人物らのネットワークを紹介してくれた*1。

なぜ「ベンチャー・フィランソロピー」がTSCのような教育福祉プログラムを支援するかの背景の議論になると、ステファニーさんは必ず、1996年以降の福祉改革の影響を語る。この福祉改革は、就労能力のある生活保護受給者を福祉から就業へと経済的に自立できるよう促すことを目的とし、生活保護支給期間を最長5年までと限定した。それに伴う雇用改革として、低所得者は政府から給付されるバウチャーを利用して、民間の非営利または営利組織から職業訓練機会のサービスを受けることになった。しかし、このバウチャーの利用は、大人数を対象にした大規模福祉サービスにしか適応できない。そのため、TSCのような、少数対象でも質のよい福祉サービスを行うブティック形式の非営利事業は、福祉改革によって継続が困難になってきた。福祉が行政の手から市場経済に移行したあらわれである*2。

しかしその一方で、小規模であっても将来の社会利益を考慮した場合に必要な事業を育成する動きも出てきた。ベンチャー・ビジネスを育て、資金利益を追求してきたIT関連ベンチャー・キャ

.....

*1：ベンチャー・フィランソロピーを中心とする新しいフィランソロピーの動向についての資料：Morino Institute, *Venture Philanthropy: Landscape and Expectations*, Venture Philanthropy Partners, *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations* (2001), Independent Sector Spring Research Forum, *The Impact of Information Technology*, Christine W. Letts, William Ryan, and Allen Grossman, "Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists" *Harvard Business Review* March-April 1997, REDF Box Set - *Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium* より、"The Challenge of Change: Implementation of a Venture Philanthropy Strategy" Vol.2 Chapter 2, "The U.S. Nonprofit Capital Market: An Introductory Overview of Developmental Stages, Investors and Funding Instruments" Vol.2 Chapter 10, "The Venture Fund Initiative: An Assessment of Current Opportunities for Social Purpose Business Development and Recommendations for Advancing the Field" Vol.2 Chapter 12, "Leadership of the Whole: The Emerging Power of Social Entrepreneurship" Vol.2 Chapter 13, J. Gregory Dees, "The Meaning of 'Social Entrepreneurship'" October 31, 1998, The Center For Effective PhilanthropyのResourceよりMark Kramer, "Venture Capital and Philanthropy: A Bad Fit", Rosabeth Moss Kanter, "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta site for Business Innovation" *Harvard Business Review* May-June 1999, W.K.Kellogg Foundation, *e-Philanthropy, Volunteerism, and Social Changemaking: A New Landscape of Resources, Issues, and Opportunities* (February 2000), Thomas K. Reis and Stephanie J. Clohesy, "Unleashing New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: A Scan, Synthesis, and Scenario for Action" (January 1999), Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Philanthropy's New Agenda: Creating Value" *Harvard Business Review* November-December 1999, The Aspen Institute, *Nonprofit Sector Strategy Group, The Nonprofit Sector and the Market: Opportunities & Challenges* (Summer 2001), The Aspen Institute, *Nonprofit Sector Strategy Group, The Nonprofit Sector and Business: New Vision, New Opportunities, New Challenges* (Summer 2001) など。

特に、ステファニーさんの紹介で4月に面談できたジェイソン・スコット (Jason A. Scott) 氏の *After the Bubble: Investing in Internet-Based Social Enterprise in Challenging Times* (2001年12月刊) は、ベンチャー・フィランソロピー財団向けに書かれた、インターネット系の収益事業型非営利活動をささえるための良書。プログラム関連融資 (Program-related Investment, PRI) に注目しているというスコットさんは、ベンチャー・フィランソロピー財団のファンド・マネジャーを経て、現在ロンドンとニューヨークを拠点に、非営利セクターの金融について実務と併せ研究中。また、Jason A. Scott, "New Economy, New Philanthropy" (http://www.fullcirclefund.org/press/venture_citizenship.pdf) では、インターネット産業に牽引される新しい経済を背景に、社会問題の根本的解決に向けたフィランソロピー (寄付) の「新しい」あり方について提言している。

また、ステファニーさんが紹介してくれた、ベンチャー・フィランソロピーや社会起業関連の数々の実務家のうち、他には、マラ・ローズ (Mara Rose) 氏 (元Plating2Win事務局長、現在The Children's Partner所属) や、エド・バチスタ (Ed Batista) 氏 (N-TEN事務局長) らに新しいフィランソロピーの現状と課題などについて意見をきく機会を得た。

ピタリストたちが、その経験・手法と財力をいかし、最初の規模は小さくても将来的に大きな社会利益がもたらされるであろう独創的な事業に投資(「助成」または「寄付」)する。こういった背景から、「ベンチャー・フィランソロピー」がTSCを支援するにいたった、というのがステファニーさんの見方だ。

このように、TSCの現場作業に加わりながら、新しいフィランソロピーの手法の一つである「ベンチャー・フィランソロピー」を追いかけると同時に、国政・市政レベルにわたって福祉改革・雇用改革における公共政策の動向などについて関心を深めていくことになり、しばらくその調査に時間をあてた。が、さらに福祉改革だけに焦点をあてて研修をすすめるには時間的な限界があり、また研修テーマから軌道はずすことにもなりかねなかった。非営利・営利の協業パターンの全体像を見ると研修目的を達成するためにも、福祉改革については、とりくむ優先順位からはずすことにした。

研修3ヶ月目が終わるころに、TSCのプロジェクト・チームに関わりながら研修テーマを遂行する最善の方策を練るため、ステファニーさんとNPower NY内の私の課題調整を行った。その結果、今後私は、TSCの新しい資金的継続性の可能性を模索する、という調査(以下、オルタナティブ・ファンド調査)を担うことになった。今までの伝統的手法、つまり助成財団への資金申請の手法以外に、TSCが資金的に継続できる方法を調査するものだ。その過程で、TSCという個別事例を取り扱いながらも、非営利事業と営利事業の協業または混合モデルについてのさまざまなパターンを調査し、非営利・営利協業の全体像について把握できるだろう、という狙いだ。これが成功すれば、TSCにとっても私の研修にとっても、両者に実りある成果が期待できた。

その後、非営利事業側の理論と実践についてはNPower NYを拠点に、一方の営利事業側の非営利協業理論と実践については、公共社会との関係づくりを担当する業務、パブリック・リレーションズ*3を切り口に調査をすすめることにした。

(2) 非営利・営利事業の触媒としてのパブリック・リレーションズ業務

現場実務作業に関して、研修4ヶ月目から、IT企業が発信する自社製品寄付情報の調査業務を手伝うことになった。この作業により、IT関連企業の地域との関係づくり業務(コミュニティ・

.....

*2: ステファニーさんは、福祉改革、特に雇用改革がニューヨーク市に与えた影響について詳しいデービッド・フィッシャー(David Jason Fischer)氏(Project Director, Center for an Urban Future)を紹介してくれた。デービッドさんと面談し、「福祉から仕事へ(Welfare to Work)」と掲げられた職業自立プログラムやTSCの事例などについて情報交換した後、TSCの現状課題と展望について助言を受ける。雇用改革とニューヨーク市の地域に根ざした非営利組織(community-based organization, CBO)の職業訓練サービスについては、David Jason Fischer, "The Workforce Challenge: To Place is to Win" (Center for an Urban Future, May 2, 2001)が詳しい。また、福祉改革全般についてはアーバン・インスティテュート(<http://www.urban.org/>)のリサーチ欄のWelfare Reform and Safety Net Issueを参照。また、TSCチームと議論する際にはMichael B. Katz, The Price of Citizenship: Redefining the American Welfare State (Owl Books, 2001)を参考図書として使った。

*3: 「パブリック・リレーションズ」の略語として「PR」が日本語でも定着しているが、日本語の「PR」は、「広告・宣伝」と同義に使われている場合が多い。米国でも、パブリック・リレーションズを定義づける際、「広告」「(販売)促進」「出版・制作」を含むが、PR業界において、PRとは「公共との関係づくり」というコミュニケーションや情報コンサルテーションなどをさすのが主流だ。米国のパブリック・リレーションズについては、Franser P. Seitel, The Practice of Public Relations, Eighth Edition (Prentice Hall 2001)参照。「パブリック・リレーションズは、ある組織と公共社会を構成するすべての関係者(パブリックス)が相互に容認・受容するのを助け、組織がそれらの人々やグループとの協力を勝ち取るために努力する作業のことをさす」(同書、P.9)。日本から見た米国および国際社会におけるパブリック・リレーションズの役割については、高木徹著『ドキュメント 戦争広告代理店』(講談社、2002年)が参考になる。

リレーションズ)のPR戦略を観察することができ、TSC資金開発との連関について構想をめぐらし、オルタナティブ・ファンド調査の手がかりをつかんだ。製品の市場シェアの高い企業であればほとんど、その企業のウェブサイトには製品寄付情報欄がある。サイト構成の中でコミュニティ・リレーションズまたは寄付情報がどこにどのように掲載されているかを見ることで、各企業の、サイトを通じた企業メッセージとしての慈善意識、広報・マーケティング目的、非営利団体との協業実績など、地域との関係づくりの哲学や姿勢、戦略などを把握できた。

一方、日本企業または日系企業も、実際には製品寄付行為をしているであろうが、ウェブサイトからその情報を得るのは困難であった。日米比較の視点を深めるために、日本企業のPRやメディア対策などに詳しいニューヨーク大学スローン経営学大学院のアーヴ・シェンクラー(Irv Schenkler)教授を訪問した。教授は、最初の日本人の教え子であり、現在日系の通信IT関連会社でコーポレート・コミュニケーションズを統括する藤川英理氏を紹介していただき、藤川さんに話を伺った。

米国企業のコミュニティ・リレーションズ活動だけを見て日米企業の地域に対する社会的役割をとらえる私に、藤川さんは、力強く、次のように話してくれた。「企業の社会的役割は寄付をすることだけではないはず。確かに米国企業はそれを社会的役割のひとつとして重視しているけれども、一方で、従業員との関係づくりにおいて責任あるか、といえそうともいえない。簡単に解雇するという、一見冷遇処置を平気でやっている。広く公共とのコミュニケーション(パブリック・リレーションズ)の観点から企業の社会的存立役割を考えた場合、社会を構成する市民である従業員との関係づくりにおいては、これまでの日本の企業の方が、米国企業に比べ社会的役割やその責任度は大きかったはずです。」

確かに、日本では企業寄付文化が米国ほど定着していないという理由で日本のNPOセクターの基盤の脆弱さを指摘することはできても、よりよい公共社会を形成する基盤自体が脆弱とは限らない。つまり、日本のNPOセクター基盤が米国より脆弱だから、非営利・営利協業や混同パターンによって成熟できる市民社会基盤も米国より脆弱だ、と短絡的に日米比較するのは微視的であると強く感じた。

研修6ヶ月目後半には、パブリック・リレーションズの戦略コンサルタント会社コーン社(Cone)を訪ねた。コーン社は、社会問題の解決や社会的関心を高める非営利活動と企業マーケティング(cause-related marketing)を連動させるサービス手法を用いている。つまり、企業に対し、非営利組織との協業をとりもつことで、企業のブランド価値を高めるサービスを提供しているのである。コーン社は、パブリック・リレーションズ業界で全米トップレベルにランキングされており、このことから、非営利・営利協業支援サービスがビジネスとしても成功していることがうかがえる。

この背景には、非営利事業との協業や地域との連携がいかに企業価値を高めるか、という学術・実務研究およびそのトレーニングやコンサルテーションの場が充実していることがあるといえる。ボストン・カレッジ付属企業市民センター(The Center for Corporate Citizenship at Boston College)や、「企業評判の国際会議(International Conference on Corporate Reputation)」を企画運営する団体、評判インスティテュート(Reputation Institute)などがその例である。コーン社訪問後に参加した「第6回企業評判の国際会議」では、おもに欧米の学会やビジネス・セクターから500名が集まり、企業価値の向上や、地球・地域社会における企業の役割などをテーマに、NPOとの協業の重要性などを含めた論文発表や議論が行われた。NPOセクターを主題とした会議

でないのに、これほどまでにNPOが話題に出ることを興味深く思った。企業が利益追求する上で、特にグローバル展開する多国籍企業の経営において、NPOの存在や企業市民としての活動が欠かせないという欧米経済事情を垣間見ることができた。

研修7ヶ月目には、ニューヨーク大学「パブリック・リレーションズ」夏期集中コースに参加し、パブリック・リレーションズの理論と実務について触れる機会を得た。このコースでとりあげられた講義内容やケーススタディは、企業とNPOのケース両方が常に想定されていた。米国市場経済において、パブリック・リレーションズ業務は、営利企業だけでなく、NPOにも巧みに活用され、パブリック・リレーションズ・サービスの主要なクライアントとして機能しているということを知った。パブリック・リレーションズ担当者は、「公共との関係づくり」という仕事柄、非営利・営利両者に精通していることが求められている、ともいえよう。

講師のジョン・ドーリー(John Doorley)氏は、企業評判の高い大手製薬会社のパブリック・リレーションズ部長を退任し、企業評判コンサルタント会社を設立したところだった。ジョンさんは、「企業評判価値(資産) = 企業の市場価値(株価) - 企業の会計上資産」というチャールズ・フォンブラン(Charles J. Fombrun)教授が打ち立てた数式^{*4}をクラスで説き、市場経済におけるパブリック・リレーションズ業務の重要性について経験と理論をもって教えてくれた。フォンブラン教授によれば、企業評判価値をあげるための有効な手段として、地域や非営利活動との協業がある^{*5}。

では、パブリック・リレーションズと非営利・営利の協業が、実際現場でどう行われているか、ここでNPower NYの事例を紹介したい。研修9ヶ月目に入った7月末には、NPower NYの創立1周年記念行事が実施された。当日は、NPower NY理事長が副会長を務めるJPモルガン社(JPMorgan)が入るビルの会議場に、200名近いNPO関係者が集まった。NPower NY事務局長バーバラ・チャン(Barbara Chang)氏の情熱あふれる毅然とした挨拶で始めると、会場は緊迫した空気に包まれた。次に、このイベントを統括していたNPower NYオペレーション担当シニア・マネジャーのアリソン・マラノ(Alison Malano)氏が制作した、ユーモアたっぷりのNPower NY紹介ビデオが上映され、会場は一気に和み、聴衆はNPower NYのこの1年の活躍ぶりを見入っていた。

バーバラさんは、団体内でのリーダーシップはもちろん、理事会との関係づくり、さらにニューヨーク市NPOおよび公共セクターにおいて目覚ましい先導能力と調整能力を発揮し、高い信頼感を獲得している。その信頼感を見事にNPower NYの「価値」「財産」として形に残している。バーバラさんの財源確保能力は、創立2年目にして予算200万ドル、3年目にして280万ドルに達する数字からもその凄腕ぶりが実証される。

この創業記念行事は事務局長バーバラさんの指揮のもと、独自事業であるTSCをトレードマークとするNPower NYと、NPower NYを支えるマイクロソフト社に焦点をあてることになった。NPower NYを支える関係者をつなぐ役割としてのアリソンさんの働きぶりは、非常に専門的でそつのない質の高いものであった。もともとアクセンチュア社からのプロボノ・スタッフ第1号としてNPower NYに関わって以来、アリソンさんは、NPower NYの人事、PRなどのオペレーショ

*4: Charles J. Fombrun, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image (Harvard Business School Press 1996) pp.90-92

*5: "Doing Good, the Morgan Way", Ibid, pp.337-361

ンを担ってきた。このイベントの実施運営においても、アリソンさんの外部内部の調整能力が実に見事に発揮されたといえよう。

このイベントの目玉は、TSC卒業生による、ITスタッフとしてのNPOでの活躍ぶりについての発表と、マイクロソフト最高経営責任者スティーブ・バルマー(Steve Ballmer)氏による、同社コミュニティ活動とNPowerの活躍についての発表であった。同じ壇上に立った二者の経済的背景はまったく対照的であるものの、それぞれの発表後に会場から惜しめない拍手喝さいが同じように送られたのは印象的だ。

この様子はインターネットニュースで報道され、イベントは成功裏に終わった。これも、マイクロソフト社側のパブリック・リレーションズ・チームとNPower NYの協業の賜物であるといえる。バルマー氏の発表は、コミュニティの抱える問題の的確な現状把握とそれに対するマイクロソフト社の役割とビジョンが明確にまとめられており、聴衆であるNPO関係者の関心を捉えた。それも、この発表づくりの舞台裏には、NPower NYの先導的な協力があったからであるが、もちろん、この発表をだれがどういう過程で作成したかというような事実はイベント会場で知らせる必要はない。マイクロソフト社はメディア報道でその企業評判を上げ、NPower NYは創立1周年イベントをサービス対象のNPO関係者とサポーターである助成団体らと共有でき、その存在を見事に地域関係者にアピールできたからだ。それぞれの目的が達成されれば、その過程の上下関係や主従関係にこだわる必要はない。

非営利と営利の協業の成功要因には、協業の目的を共有したら、それをいかに達成できるかの戦略を練り、その戦略に基づき、各業務を遂行していくノウハウが定着していることがある。米国では、異なった背景や事業目的をもった主体—たとえば営利、非営利組織など—が、それぞれの目的を達成するために他者と協力・協業した方が自己の利益につながる、と考え、相手もそのように考えた場合、つまり両者が目的を共有できた場合、その達成に向けての事務運営が勢いよく始まる、といえよう。

この非営利と営利の協業を円滑にすすめるために、マイクロソフト社とNPower NYをつないだPR会社の役割は大きかった。NPower NYは、今回のイベントはもちろん、どの場合も、PR会社からプロボノ支援として専門的なPR業務サービスを受けている。

(3) 非営利事業と営利事業の協業可能性の全体像

—「利得のため(第4)のセクターのネットワーク(For-Benefit (Fourth) Sector Network)*6」

利益目的を追求した協業や提携はこれまでビジネス業界では当然のように行われてきた。では、社会目的を追求した協業はどうであろうか。そのモデルケースとしてTSCオルタナティブ・ファンド調査に関わったわけであるが、これに関しては、「利得のためのセクター」ネットワークで紹介されている、50件ほどの社会目的共有型の事業パターンとTSCを照らしあわせるにとどまった。しかし、この作業で「利得のためのセクター」について理解を深めることができ、ここに関わる志高い社会起業家らと出会い、鼓舞され大きな学びを得た。

「利得のためのセクター」については、次章「米国NPO事情」で触れていきたい。

*6: <http://www.fourthsector.net> 「利得のためのセクター」に関するコンセプト・ペーパーが、2003年2月に、アスペン研究所より出版される予定。政府、企業、非営利の3つの勢力に続く第4の勢力として、「第4セクター」ネットワークとも呼ばれている。

米国のNPO事情

「利得のためのセクター」ネットワークの存在を知ったのは、NPower NYでIT製品寄付やeフィランソロピー(インターネット技術やITを活用した慈善活動)^{*7}の調査を私に課したプログラム・シニア・マネジャー、デーヴィッド・リチー(David Ritchie)氏の紹介からだった。

「利得のためのセクター」ネットワークの前に、まず、このeフィランソロピーの調査を通して感じた、米国NPO事情について述べたい。とかく、非営利業務や慈善事業は商用事業とちがって特別なものと考え、eフィランソロピーを非営利セクターの経営難を解決する万能薬として期待しがちだ。しかし、「eフィランソロピーはeビジネス、eコマースに過ぎない」とデーヴィッドが強調していたように、非営利であっても商用であっても、機能としてのソフトウェアはソフトウェア、機能としてのネットワークはネットワークに過ぎない。非営利活動においてもeフィランソロピーは万能薬ではないし、フィランソロピー業界も他のビジネス業界同様、IT化と事業運営をめぐるさまざまな問題設定と解決が必要なのは同じである。

NPower NYも、フィランソロピー業界とIT業界のそれぞれの専門領域のニーズを捉えるという意味で、異なる業界間の業務調整や整合性をはかる他業界のコンサルタント企業とその機能としては変わるところはない、という意識をNPower NY内に感じた。米国においては、社会安定基盤装置の第1、第2の勢力である政府と企業に続き、NPOも第3の勢力として経済的に機能しているというだけあり、このeフィランソロピー調査作業を通じて、これまで培われてきたNPOセクターの経済的基盤の強さと、今後求められるNPOの経営能力のレベルの高さを実感した。

また、NPower NYのパイロット事業「事務局長のためのITトレーニング」からも、NPOセクターの経済的基盤の強さを感じた。NPower NYが提供するものは単なる技術サポート・サービスではなく、NPOの使命の達成に役立つ経営戦略としてのIT化であるが、実際IT化を活動発展に活用できているNPO経営者はまだまだ少ないのが現状だ。そこで、NPO事務局長を対象に、財源確保に役立つワードやエクセルなどの活用方法やコンピュータ・ネットワークの一般知識トレーニングを提供することにした。現在は実験的であるものの、ニューヨーク市には、事務局長がこういった基本的ITトレーニングを受けられるほどの組織体力をもつ団体が多くあることを見込み、NPower NYは将来はこれを事業化する方針だ。このことから、米国において、NPOセクターはビジネスセクターに比較してまだまだ脆弱であるものの、日本の中小企業並みに、市場経済の担い手として機能していることを実感した。日本におけるNPOの位置づけは、まだまだ、市場経済の担い手としては、「見えざる存在」「持たざる存在」に過ぎず、生産的なイメージはもたれていないように思う。先述の藤川さんとの面談での学びに通じるが、日米を比較して、短絡的にNPOが市場経済の担い手になるのがよい、非営利セクターが生産的になればいい、という議論を提起するつもりはない。が、日本においても、NPOの経済機会が拡大される選択がもっとあってもよいのではないか、とは思う。

.....
*7：米国のeフィランソロピー事情については、『日米センターNPOフェロシップ第1期フェロ研修報告書』金子洋二氏pp.16-25参照。

そこで、非営利・営利協業パターンを推進し、よってNPOの経済機会を拡大するであろう、「利得のためのセクター」ネットワークについて紹介したい*8。

これは、社会全体を一つの生態系(ecosystem)と捉え、その基盤強化のために何が必要か、という社会目的を明確にもち、社会的成果と利潤(資金的成果)の両者を追求するプラットフォームづくりをめざしているネットワークである。そのウェブサイトには、非営利と営利の協業パターンが50件近く紹介されており、その中のひとつには、元キヤノン会長の賀来龍三郎氏が掲げた「共生(英語でもkyoseiと紹介されている)」の哲学*9も含まれている。この哲学とほかの欧米の社会目的達成パターンを比較して、日米の非営利・営利協業パターンについて考えてみたい。

米国の場合、社会的成果と利潤を同時に追求する際、もともと分業の状態にある営利組織と非営利組織が協業のパターンに移行して、社会目的を達成する傾向にある。一方、日本の場合、民間非営利団体の組織化が制度的に遅れたせいもあり、従来の日本的ビジネス経営方法の中に非営利・営利協業の芽や才覚がある、という見方をしてはどうだろうか。

つまり、今後、日本の非営利・営利協業のパターンとして注目したいのが、既存事業体と密接に連携した新しい社会目的事業である。「利得のためのセクター」ネットワークのニューズレターを発行するオリゴ(Origo, Inc. カリフォルニア州サンフランシスコ)のCEOジェフ・ハマウイ(Jeff Hamaoui)氏は、社会目的事業の担い手として、新しい事業体としての事業経営(エンタープライズ)と、まだ一般用語としては定着していないが、「イントラプライズ(intraprise)」という組織内事業経営の役割について注目している、と語った。

また、「利得のためのセクター」のウェブサイトを管理するトランスフォームズ(transForms, ノースカロライナ州ローレイ)の代表ヒーラド・サベティ(Heerad Sabeti)氏によれば、トランスフォームズ社は、営利組織でも非営利組織でもなく、「利得組織(for-benefit organization)」として2002年12月から営業を開始する、という。もちろん、実際、事業収益をあげれば、現状の税法上、営利または非営利組織としての登録が必要であり、既存制度においてなんらかの組織登録は行うが、活動を行う上で対外的には「利得組織」を名乗っていくという。同社は、「利得組織」として、「トランスフォームズ」(商標登録)という、壁紙アートのマーケティング媒体製品を通じ、その製作から販売、消費にかかわるすべての関係者の利益目的を達成し、売り上げを地域や市民グループに還元していくという社会目的を掲げている。

「利得組織」について、もう一つ具体例を挙げよう。シリコン・バレーに事務所を構えるベネテック(Benetech)は、科学技術を人類福祉に役立てることを使命とする組織である。2つの非営利組織(事業運営)と1つの営利組織(コンサルタント・サービス)から成るベネテックは、自己事業収益が高く社会目的事業として経営に成功しており、サービスに関わる関係者の社会的資金的利益を追求する「利得組織」といえる。

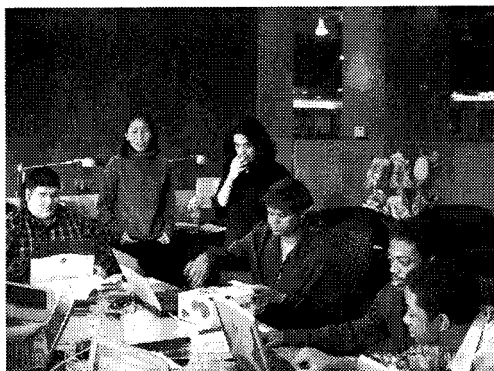
*8：FSNの公式サイト<http://www.fourthsector.net>を元に、日本向けサイト<http://mypage.odn.ne.jp/home/fourthsector>を作成したのでご参照ください。

*9：Ryuzaburo Kaku, "The Path of Kyosei" Harvard Business Review July-August 1997. キヤノンの企業理念である「共生」は5つの段階を踏んで実現される、という。まず、堅実な収益事業基盤を固め、第2に従業員とともに働き、第3に地域の中で働き、第4に地球の不平等を正にとりかかり、最後に政治、経済、教育改革を政策提言していく。

この「利得セクター」ネットワークは、米国NPOセクターでも、まだ一部の先進的な事例であって、泡沫的な台頭に過ぎないかもしれないが、確実に非営利・営利の協業を育み、NPOの経済機会を拡大し、NPOセクターの基盤強化に貢献している。

最初に社会目的ありき、で、次に目的達成のために手段として組織構築を行い、場合によって非営利と営利の利便性を目的達成のために駆使している。さまざまな異なる利害をもつ人々や組織から成り立ち、違いを認識しながら共通項をさがし、お互いの利益達成のために協業することに慣れている米国社会ならではの、非営利・営利協業の遂行パターンについて、研修で学ぶ機会を得た。日本でも、今後、「利得組織」を名乗る非営利・営利混合型組織が登場してもおかしくないし、むしろ、民間非営利セクターが制度として脆弱であっただけに、「利得組織」的な手法や工夫は、米国より日本のNPOに蓄積されているかもしれない。

日本でも、社会目的事業や「利得組織」づくりが、企業の先導でなされたとしても、逆にNPOの先導でなされたとしても、その両者をとりもつ関係づくりは必要不可欠である。したがって、非営利と営利協業の異文化差異の調整役を担うことのできるパブリック・リレーションズは、今後日本の民間公共セクターが発展する際に、重要な鍵を握るであろう。



「テクノロジー・サービス・コー」で学ぶ青年たち。
左から3人目が責任者のステファニーさん

将来への展望：NPOの経済機会の拡大に向けて

市場経済の担い手として、NPOが社会参加できる経済機会が増えるために、私は、非営利事業と営利事業を媒介するコミュニケーション業務の経験とスキルを磨いていきたいと思う。具体的には、NPOの基盤強化に向けて、パブリック・リレーションズ業務の果たす役割に注目している。

パブリック・リレーションズは、「きわめて米国的な概念であるために、未だにこれといった日本語の訳語はない」とされるが、PR企業のビジネスとして、「さまざまな手段を用いて人々にうったえ、顧客を指示する世論を作り上げる」という手法は、米国や国際社会において巧みに活用されている*10。

研修先のNPower NYも、PR企業の専門的サポートを受けて、マイクロソフト社との協業イベントを成功裏に行った。マイクロソフト社にとってのパブリック・リレーションズ業務において、そのとき、NPower NYとの協業は「さまざまな手段の一つ」に過ぎないかもしれないが、NPower NYにとっても、マイクロソフト社との協業は目的を達成するために用いた「手段」であったともいえる。営利と非営利が対等なビジネスを展開するためにも、媒介するパブリック・リレーションズ会社の専門業務が担う役割は大きいといえよう。

すでに日本でも、日本パブリックリレーションズ協会では、私が「利得のためのセクター」ネットワークを通じて知った非営利・営利協業の事例などを協会報で積極的に紹介している*11。日本でも、パブリック・リレーションズ会社が、クライアントである企業の価値を高めながら、結果的に、企業と非営利との協業を推進することができるかもしれない。「利得のためのセクター」ネットワークにおける非営利・営利の協業パターンは、ほかにも、パブリック・リレーションズ業務が先導できる要素が多く含まれている。たとえば、「社会問題に連動したマーケティング活動」、「企業の(また利害関係者への)説明義務」や、「共生」の哲学の実践にいたるコーディネーションなどである。

したがって、パブリック・リレーションズ業務が、日本において、公共の利益を高めていく社会原動力の一つとして力を発揮するときが来るのではないかと期待している。

しかし一方で、米国パブリック・リレーションズ業界でその地位を築いてきた、ルーダー・フィン社(Ruder Finn)の創業者デービッド・フィン(David Finn)氏でも、その50年の経験を振り返り、未だパブリック・リレーションズの定義はしかなる、という。常に公共との「よりよい」関係づくりとは何かを問いながら、ルーダー・フィン社はパブリック・リレーションズ業務にあたっている。同社自身が、公共の関係づくりを構築するための回路として、営業活動の1割をNPOセクターにプロボノ支援としてサービス提供しているという点は注目したい*12。またパブリック・リ

*10：高木氏著、同書、p.13。

*11：「持続可能性」や「トリプル・ボトム・ライン(社会・収益・環境を指標とした企業会計基準)」など。同協会サイト協会報「企業サバイバルのキーワード:サステナビリティ」より。http://www.prsj.or.jp/report_0/vol_99/index.html

*12：David Finn, The Way Forward: My First Fifty Years at Ruder-Finn (Millwood Publishing 1998)

レーションズ会社の最大手の一つ、ヒル・アンド・ノールトン社(Hill & Knowlton)も、2002年に、世界の社会起業家を育てる孵化組織である非営利団体「アショカ(Ashoka)」とパートナーシップを結んだことを、同社創立75周年イベントとして発表した*13。

日米のNPOセクターを比較したときに、日本のその社会基盤の脆弱さが指摘されるが、同時に、パブリック・リレーションズの業界も、日本は米国に比べてまだまだ成長の可能性を残している。今後、日本のパブリック(公共)の利益を牽引する業界として、NPOセクターとパブリック・リレーションズ産業両者の相互発展に関わっていきたいと思う。

*13 : http://www.hillandknowlton.com/global/news/press_releases/2002/84.html

瀧谷 和隆 (たきや・かずたか)

特定非営利活動法人エーピーアイ・ジャパン 代表

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

- ① Council of Community Services of New York State, Inc. (CCSNYS)
(Nonprofit Accounting Service Center・Albany, New York)
- ② Accounting Aid Society (AAS)
(Nonprofit Services & Tax Assistance・Detroit, Michigan)

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

- ① Kelly S. Mathews /Director, Nonprofit Accounting Service Center
Denise L. Harlow /Director, Leadership & Management Institute
- ② Marshall J. Hunt/ Director, Tax Assistance Program
R. Sue Dodea/ Director, Nonprofit Services

■ 研修実施期間

- ① 2001年11月16日～2002年6月30日
- ② 2002年7月1日～2002年11月9日

■ 研修テーマ

非営利団体への会計支援

■ 研修概要

1. 中間支援組織による非営利団体への会計支援サービスについて
2. 職業専門家による非営利団体等へのボランティア的支援活動(Pro bono活動)について
3. 非営利団体の会計・税務に関する法的社会基盤について

研修先団体概要 (1)

団体名	Council of Community Services of New York State, Inc.
住所・連絡先・URL	272 Broadway Albany, New York 12204 TEL : 518-434-9194 www.ccsnys.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 1,868,168 寄付 : \$ 128,328、政府助成金 : \$ 1,012,148 プログラム収入 : \$ 626,327、その他 : \$ 101,365
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事 34名、本部スタッフ 約30名、会員 925名
組織の使命	強固な慈善的非営利セクターと質の高いコミュニティーに基づいた プランニングを通して、健全なコミュニティーとヒューマンケアの 提供システムを創造すること
活動内容	非営利団体へのテクニカルアシスタンス、政策提言、コミュニティー 開発等を行っている。そして、テクニカルアシスタンスは、以下 の様な多様なサービスを提供している。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略計画の作成 ・ 経営分析 ・ 合併・連携のプランニング ・ 給与報酬体系のコンサルティング ・ マーケティング ・ ファンド・デベロプメント・プランニング ・ 理事・スタッフの研修 ・ 法律相談 ・ 会計・税務相談 他
主な出版物	Nonprofit FOCUS (CCSNYSのNewsletter) NEXUS (コミュニティープランニング等に関する出版物) Network News (HIV/AIDSに関する出版物) Capital-Eyes (政策提言に関する出版物)
その他 特記事項	2002年秋季に、上記住所に新事務所を取得し移転した。

研修先団体概要 (2)

団体名	Accounting Aid Society (AAS) ※その後 (2002年秋)、 Volunteer Accounting Service Team of Michigan と改称された。
住所・連絡先・URL	18145 Mack Avenue Detroit, Michigan 48224-1444 TEL : 313-647-1444 www.accuntingaidsociety.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 1,463,303 寄付・助成金(サービス・物品を含む) : \$ 1,366,096 その他(会費・プログラム収入・投資利益等) : \$ 97,207
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事 18名 スタッフ 13名 会員 約300名 ボランティア 651名
組織の使命	非営利団体の活動が持続的・効率的・効果的になるように支援することと、低所得世帯の財政的安定性を税務サービスの提供により向上すること
活動内容	* 低所得者への税務申告援助 ボランティアによる低所得者への無料税務申告書作成補助 * 非営利団体への会計・税務相談 ワークショップの開催、アンサーライン(電話・Emailなどによる個別無料相談)、ビジネスコーチング、出版物の作成・提供及び会計専門家の紹介等
主な出版物	Michigan Nonprofit Management Manual (非営利団体の総合的マネジメントに関する出版物)

研修の詳細

<Council of Community Services of New York State, Inc. (CCSNYS)>

1. 研修テーマ

- (主) 中間支援組織による非営利団体への会計支援サービスについて
- (副) 非営利団体の会計・税務に関する法的社会基盤について

2. CCSNYS について

CCSNYSは、約75年の歴史を持つニューヨーク州の非営利団体の中間支援組織であり、非営利団体へのテクニカルアシスタンス、政策提言、コミュニティー開発等を行っている。そして、テクニカルアシスタンスは、以下のような多様なサービスを提供している。

- ・戦略計画の作成
- ・経営分析
- ・合併・連携のプランニング
- ・給与報酬体系のコンサルティング
- ・マーケティング
- ・資金調達企画
- ・理事・スタッフの研修
- ・法律相談
- ・会計・税務相談 他

また、CCSNYSの関連団体に、非営利団体のインキュベーター・サービスを提供する「Innovative Charitable Initiatives」と、リスク・マネジメント(保険の提供)を行う「Council Services Plus」がある。

3. Nonprofit Accounting Service Center (NASC) について

CCSNYSのテクニカルアシスタンス事業のうち、非営利団体への会計・税務サービスを専門に行う部門として、NASCがある。ここには、私を含め4名のスタッフがおり、当部門のサービスは、原則として1時間当たり32ドルの報酬を会員(顧客)に請求している。NASCが提供するサービスは以下のような内容である。

- ・帳簿管理・記帳代行
- ・システム分析

- ・会計ソフトの販売や導入・操作の指導
- ・会計システム・内部統制の検証
- ・会計監査の補助
- ・内規・規約の作成
- ・予算作成
- ・財務諸表の作成
- ・税務書類の作成
- ・財務・管理会計の研修 他

4. 研修内容

CCSNYSでの研修では、上記のNASCに配属され、主に非営利団体の財務諸表・税務書類の作成に携わった。日々の業務は、会員(顧客)である非営利団体から送られてくる会計取引記録をもとに、会計ソフトや税務ソフトを使って、月次・部門別・連結の財務諸表や税務申告書を作成するというものであった。また、米国の非営利団体においては、ロビー活動(特定の利益をはかるために議員・官僚・政党などにはたらきかけ、政治的決定に影響を及ぼそうとする活動)関連支出が総支出の一定割合を超過することで、内国歳入庁(IRS)がペナルティーを課したり、免税資格を否認することもあることから、私が担当していた非営利団体の中でロビー活動を行っている団体においては、総支出に占めるロビー関連支出の割合を算定し、当該割合が一定割合を超過していないか担当スタッフに報告していた。

NASCで私が携わった会計・税務の業務に関しては、基本的に会員(顧客)別にタイムシートを作成し、それをスーパーバイザー等に報告すると、CCSNYSが当該タイムシートに基づいて会員(顧客)に対して報酬を請求していた。CCSNYS内での会計・税務関連の研修(業務)に関しては、NASC所長のKelly S. Mathews氏が私のスーパーバイザーとして助言や指導をしてくれたとともに、他のNASCのスタッフも日々の細かい会計・税務処理の助言や会員(顧客)への連絡の補助をしてくれた。また、会計・税務以外のテクニカルアシスタンス関連の研修(業務)に関しては、Leadership & Management Institute 所長のDenise L. Harlow氏が私のスーパーバイザーとして助言や指導をしてくれたとともに、政策提言やコミュニティー開発等に関しても、多くの担当者から助言や指導をしていただき、会計・税務以外の中間支援組織の役割やマネジメントに関しても幅広く学ぶことができた。

CCSNYSでの主な研修(業務)内容は以下のとおり。

- ・非営利団体の財務諸表・税務資料の作成
- ・免税資格取得に関する申請書の作成補助
- ・会計・税務コンサルティング業務への同行
- ・その他の内部資料(内部規約書、財産・債務明細書等)の作成補助
- ・ワークショップの準備・参加・後片付け
- ・CCSNYS内部の税務処理等に関する調査・報告

- ・非営利団体全般の会計・税務・監査に関する調査・研究
- ・月次スタッフ会議への参加
- ・月次理事会への参加
- ・その他の内部・外部会議（Nonprofit Services Committee Meeting, New York State Nonprofit Policy Cabinet Meeting等）への参加
- ・サイトビジット

5. 研修の成果

CCSNYSに所属し、実際に現地の非営利団体の財務諸表や届出書等の作成に携ることができたことで、米国(ニューヨーク州)における非営利団体の会計・税務に関する一連の業務の流れや、非営利団体が抱える会計・税務に関する問題点を把握することができた。そして、それらの問題点や非営利団体からの要望に応えるために、中間支援組織が担う役割を理解するとともに、中間支援組織としての(当該組織の有給職員による)会計支援サービスの提供方法を学ぶことができた。さらに、米国における非営利団体の会計・税務・監査に関する法体系を実務的側面と学術的側面から学ぶことができた。

6. 研修先への貢献

私のスーパーバイザーは、事務所で内勤し細かい財務資料を作成するということより、会員(顧客)と直接会い相談・提案・交渉等を行うことを得意として(積極的に行いたいと思って)いたため、私が会員(顧客)である非営利団体の財務諸表・税務申告書の作成を担当したことにより、私のスーパーバイザー等がより多くの時間を会員(顧客)との直接的な相談業務等に充当することができたと思っている。また、多忙なスーパーバイザー等に代わり、CCSNYS内部や非営利団体全般の税務処理に関する情報を収集し、スーパーバイザー等に提出・報告した。

7. 研修の課題・反省点

CCSNYSでの私の研修は、財務諸表や税務申告書を作成するといった比較的事務的な業務が多く、非営利団体全般のマネジメントというより、非営利団体の会計・税務の処理に多くの時間を使っていた。そのため個人的な会計・税務の知識や事務処理能力に関してはある程度向上させることができたと思っているが、非営利団体全般のマネジメントの知識や能力を向上させるということに関しては、自分自身の意識がやや不十分(消極的)であったと反省している。

<Accounting Aid Society (AAS)>

1. 研修テーマ

- (主) 専門家による非営利団体等へのボランティア的支援活動(Pro bono活動)について
- (副) 非営利団体の会計・税務に関する法的社会基盤について

2. AAS について

(1) 概要

1972年にデトロイトで設立された非営利団体(501(c)(3)法人)で、主にミシガン州南東部の非営利団体及びその関係者並びに低所得者に対して会計・税務のサポートを行っている。当該団体のミッションは、非営利団体の活動が持続的・効率的・効果的になるように支援することと、低所得世帯の財政的安定性を税務サービスの提供により向上することである。そして、このミッションを、ボランティアリズムとパートナーシップを通して実現することに重点を置いている。

2002年の活動規模及び実績は、金額にして約146万ドルであり、8名の専従職員、5名のパートタイム職員、約650名のボランティアにより、主に、約2,000の非営利団体及びその関係者に対する会計・税務のサポートと、約6,000の低所得者世帯に対する税務申告のサポート(総額500万ドル超の税金の還付手続き)を行った。

(2) 非営利団体等へのサポート活動について

非営利団体等への会計・税務サポート活動に関しては、主にワークショップの開催、アンサーライン(電話・Emailなどによる個別無料相談)、ビジネスコーチング、出版物の作成・提供及び会計専門家の紹介を、会計士などの専門家の無償のボランティア的(pro bono)活動の一環として行っている。また、会計・税務以外の問題・相談に対しては、Southeast Michigan Nonprofit Assistance Providers (Community Legal Resources, Neighborhood Service Organization, Detroit Executive Service Corps, United Way Community Services, Npower Michigan等、ミシガン州の11の中間支援団体の連合体)やNonprofit Enterprise at Work (NEW/NPO等のセミナー・インキュベートなどを得意とするミシガン州アン・アーバーの非営利団体)等とパートナーシップ(ネットワーク)を組み、解決に取り組んでいる。

(3) 低所得者への税務申告サポート活動について

税務申告のサポート活動に関して、AASの活動と日本の税務署・税理士会等の活動を比較した場合、AASの活動のユニークな点は、学生・会計専門家・一般市民・企業・政府機関等が協働して実施していることである。学生や一般市民など、税の知識が十分でないボランティアは、事前にトレーニングを受け、当日は低所得者の基本的な個人データの入力、質問表の作成及び受付等を担当し、会計の専門家や税務の知識が豊富なボランティアは、その個人データを基に、税務申告書の

主要な部分の作成を担当する。企業・財団などは、活動資金・コンピューター(ハードウェア)・場所等の提供を行い、政府機関(IRS)は税務ソフトウェアやデータベース作成・アンケートの集計・分析のための必要資料等の提供を行っている。また、ミシガン州の多様な納税者層に対応するため、障害者などに対しては自宅に訪問し、英語能力が十分でない納税者に対しては外国語の分かるボランティアが対応できるような態勢も整えている。

3. AASへの移籍について

私はもともとは全研修期間をCCSNYSで過ごす予定だったが、途中でAASへの移籍を決めた。その主な理由は、専門家によるボランティア活動(Pro bono活動)の組織化・運営手法を学ぶことと、専門性の高い中間支援組織同士のパートナーシップ(ネットワーク)の形成・維持について学ぶことにあった。

4. 研修内容

AASでの研修では、上記の非営利団体等へのサポート活動と低所得者への税務申告サポート活動の両活動に携わることができた。非営利団体等へのサポート活動に関しては Nonprofit Services 部長の R. Sue Dodea 氏が、低所得者への税務申告サポート活動に関しては Tax Assistance Program 部長の Marshall J. Hunt 氏が、それぞれ私のスーパーバイザーとして当研修の指導をしてくれた。AASでの主な研修(業務)内容は以下のとおり。

- ① 非営利団体等へのサポート活動
 - ・ワークショップの準備・参加・後片付け
 - ・会計専門家・中間支援組織等との会議に参加
 - ・関連非営利団体の訪問
- ② 低所得者への税務申告サポート活動
 - ・過年度の(低所得)納税者・ボランティア等の統計資料(データベース)の作成
 - ・税務申告ソフト操作等のボランティア研修の補助
 - ・関係団体(者)との会議・面会
- ③ その他の研修(業務)内容
 - ・スタッフ会議への参加
 - ・非営利団体の会計・税務・監査に関する調査・研究
 - ・AASの過去10年間の財務分析報告書の作成と提示

5. 研修の成果

AASにて研修を受けたことにより、専門家によるボランティア的活動(Pro bono活動)の組織化・運営方法を学ぶことができた。AASに限らず、全米の同様な会計支援組織は、各地の公認会計士協会やIRSから多くの資金的・人的支援を受けて運営されており、組織的・制度的な支援体制が整備されている。例えば、公認会計士協会においては、公認会計士がAASなどのボランティア活動に参加すれば、ライセンスを更新する際の単位として認定しており、公認会計士のボランティア活動を組織的・制度的に奨励している。また、IRSにおいては、低所得者の税務申告サポート活動を低所得者の救済事業としてではなく市民への納税教育として位置付けており、税務支援を受ける側も行なう側も税金についての知識を学べる機会を提供している。さらに、大学においては、サービスマニエールプログラムとして、低所得者の税務申告サポート活動を行っており、会計などを学ぶ大学生に社会参加の機会を提供している。このようなことから、AASのプログラムに限らず、ボランティア活動の多くは、支援を受ける側の立場だけではなく、支援する側の立場も考慮して、プログラムを企画・実施していくことの大切さを学んだ。

また、AASのボランティア活動のアウトプット(活動評価)に関連する統計資料を作成する手伝いをしてきたことにより、ボランティア活動の評価手法や無償の専門サービスを財務諸表に数値的に表現する方法等を学ぶことができた。さらに、多くの非営利団体の訪問・関係者との面会・関係団体との会議への参加等ができたことにより、米国における非営利団体の多様なマネジメント・スタイルや考えを見聞することができたとともに、専門性の高い多様な中間支援組織同士のパートナーシップ(ネットワーク)の形成・維持について学ぶことができた。米国の中間支援組織においても、一般の非営利団体と同様に財政的に余裕があるわけではないので、各団体の得意分野に経営資源を集中していかざるを得ない。よって、パートナーシップの形成は活動を維持する上でやむなく行なっていることもあり、組織を維持していくためには、内部資源の配分と外部環境への対応をバランスよくマネジメントすることが大切だと教わった。そして、そのために、中間支援組織同士の間で理事・事務局長といったトップレベルでの会合を行ない、各組織の方向性と非営利セクター全体の方向性を定期的に確認することの必要性を強く感じた。

このように、多くの非営利団体関係者の話を聞いたり、会合に参加できたことから、米国における非営利団体の会計・税務・監査に関する法体系についても、実務的側面と学術的側面から学ぶことができた。

6. 研修先への貢献

AASの過去10年間の財務分析報告書を作成し、スーパーバイザーやCEOに提示した。この業務は特にスーパーバイザー等から指示されたものではなく、AASの過去の活動実績やその推移を調べてみたかったという個人的な好奇心と、AASには長年にわたって勤務しているスタッフが少なく過去の活動実績等を熟知している者が少ないと実感していたため、当該情報は他のスタッフにも利用価値が高いのではないかと思い、作成した。その他、毎年多くの時間を費やしていた(低

所得)納税者・ボランティア等の統計資料(データベース)の作成を長時間にわたって手伝ったことにより、他のスタッフの業務負担もいくらか軽減されたと思っている。また、非営利団体等へのサポート活動の責任者である、R. Sue Dodea氏が退職した後の非営利団体等へのサポート活動の人手が不足している時期には、ワークショップの準備や後片付けを、時には一人で担当して行った。

7. 研修の課題・反省点

AASの低所得者への税務申告サポート活動に関しては、その事前準備(ボランティアの募集・訓練等)と事後評価(納税者・ボランティア等の統計資料/データベースの作成)に関しては参加することができたが、活動自体が行われるのは主に1月から4月までなので、その実際のサービスを提供する場には殆ど参加することができなかつたことが残念である。また、非営利団体等へのサポート活動に関しては、専門性の高い他の中間支援組織同士のパートナーシップ(ネットワーク)の形成や維持ということについて関心が高かつたため、一部のスタッフを除いてAAS内部のスタッフと十分に対話する時間が少なかつたと反省している。



AASスタッフとの日本食ランチパーティー

米国のNPO事情

近年、米国では営利・非営利を問わず、倫理やアカウンタビリティ(会計報告責任)といった企業・団体の社会的責任の重要性が高まっているように感じた。その背景には、巨額に上る企業の不正事件や非営利団体幹部の資金の私的流用事件等が生じたことと、企業・団体の活動成果やそのプロセスに高い関心をもつ市民(professional consumer という意味の新語で「prosumer」と呼ばれる)が増加していることがあるのではないかと思う。また、非営利団体に対しても、具体的な成果を求める内部・外部の関係者が増加し、その活動成果を数値的に評価・報告することの必要性も高まりつつあるように感じた。しかし、その一方で、その活動成果を数値的に評価することが馴染まない慈善性の高い団体・活動も数多く存在しているものと思われる。

1. 米国の非営利団体に対する会計・税務支援(サービス)

米国の非営利セクターも、少数の大規模な団体と多数の小規模な団体によって構成されている。大規模な団体に関しては、外部監査を受けることが法的に義務付けられていたり、複雑な税務申告書を作成・提出しなければならないため、そのような会計・税務の業務に専門に携わる内部スタッフを雇用したり、外部の専門家と通年契約を交わし、多くの予算を費やしている。しかし、その一方で、小規模な団体に関しては、会計・税務の専門知識を有する内部スタッフを確保したり外部の専門家に常時報酬を支払ったりする財政的余裕がなく、適正な会計・税務支援(サービス)を受けることが困難なことが多い。そのような非営利団体に対する会計・税務支援(サービス)については、主に営利組織である会計事務所と非営利組織である中間支援組織がその役割を担っている。しかし、営利組織である会計事務所の多くは、採算性の高い大規模な非営利団体に対しては積極的に関与しているが、採算性の低い小規模な非営利団体に対しては、その関与が消極的になる傾向が強い。そのため、比較的小規模な非営利団体に対しては、中間支援組織や会計の専門知識を有するボランティアが会計・税務支援(サービス)を提供することが求められている。

2. 中間支援組織による会計・税務支援(サービス)

米国の中間支援組織による非営利団体に対する会計・税務支援(サービス)は、主にセミナー、ワークショップ、出版物等による情報提供及び会計専門家の紹介等が中心であり、記帳代行や財務諸表・税務書類の作成といった直接的なサービスを提供する中間支援組織はそれほど多くないようである。少なくとも、ニューヨーク州周辺で、上記のような直接的なサービスを提供する非営利の中間支援組織は、CCSNYSのNASCだけであると思う。しかし、中間支援組織の中には、会計・税務に詳しい内部スタッフを雇用していたり、外部の会計専門家や財務コンサルタント等と委託契約していたりと、非営利団体が常時、会計・税務の相談ができる態勢を整えている団体が、東海岸

地域に数団体存在しているようである。

3. 会計専門家によるボランティア活動 (Pro bono活動)

米国では、法律事務所や会計事務所が組織として、また個々の専門家が個人として、非営利団体を支援するボランティア活動を行うことがある。このような専門家によるボランティア活動は、一般的にpro bono publicoまたは単にpro bono(「公益のために」を意味するラテン語)と呼ばれており、米国にはこうした活動を行うことまたは推進することを目的とする非営利団体も存在する。そして、個々の専門家や法律・会計事務所が、単独でボランティア活動を行うこともあれば、非営利団体等に属してボランティア活動を行うこともある。米国での専門家による組織的なボランティア活動は、弁護士等の法律の専門家によって1876年に始められ、1916年には41の本格的な法律相談を行うボランティア(非営利)団体が存在していたと言われている。会計・税務に関するボランティア活動は、それからしばらくした1968年に、コネチカット州の大学教授やその学生等によって行われ、その内容は個人(低所得者)の税務申告書の作成・申告を支援するというものであった。翌年の1969年には、ロスアンジェルスやニューヨークでも同様の活動が開始されるとともに、アイオワ州では、Accounting Aid Societyという非営利団体により、非営利団体や小規模事業者に対する会計・税務支援プログラムが開始された。その後、1970年代には、ミシガン州、コネチカット州、ノースカロライナ州、ミネソタ州、ニューヨーク州、カリフォルニア州等でも、Accounting Aid Societyと同様な活動を行う非営利団体が設立された。そして、1975年には、サンフランシスコに、全米の会計専門家のボランティア活動を支援するアンブレラ組織としてNAAP A (National Association of Accountants for the Public Interest) が設立され、各州の中間支援組織やAccounting Aid Society等の会計・税務支援等をする全米の15の非営利団体が参画した。その後、NAAPAは、団体名をAccountants for the Public Interestとし、事務所をボルチモアに移転した。しかし、残念ながら、その全国的な活動は、1990年代終盤以降、特に目立った動きは無く、その活動は停滞してしまったようである。だが、その一方で、デトロイトのAccounting Aid Societyのように、会計・税務の支援活動を現在でも積極的に行い、その活動規模を拡大している非営利団体も幾つか存続している。

4. CCSNYS AASとの会計・税務支援（サービス）の比較

CCSNYSのNASCの業務と、AASの低所得者への税務申告サポート活動を比較し、それぞれの特徴を再確認する。

	CCSNYS	AAS
サービスの内容	多様な要求に対応可能	限定された内容
サービスの対象者	原則制限なし	所得基準による制限あり
サービス期間	常時	期間限定
サービスの提供者	内部有給職員又は外部専門家	主にボランティア
受益者の負担（報酬）	有料	無料
活動運営資金	主にサービスの報酬	主に助成金と寄付金
副次的効果	雇用機会の創出と拡大	ボランティア活動の促進
サービスの質的向上に必要な要素	職員の能力開発	専門知識の高いボランティアの維持・確保
会計・税務サービス以外のサービスへの対応	内部の他の部門との連携が重要	外部の他の専門性の高い中間支援組織との連携が重要
サービス提供者（担当者）の専門知識	非営利団体に関する知識は高いが、会計・税務の知識は担当者により大差あり	非営利団体に関する知識は低いが、比較的多くの担当者の会計・税務の知識は高い
外部関係（協力）団体	それほど多くない <ul style="list-style-type: none"> ・ 会計事務所・法律事務所 ・ 外部コンサルタント ・ 会計ソフトウェア会社 ・ その他の中間支援組織 	比較的多い <ul style="list-style-type: none"> ・ IRS（税務ソフト・最新情報の提供） ・ 会計事務所・法律事務所（ボランティアの募集） ・ 大学（ボランティアの募集） ・ 企業（資金・物品の提供） ・ United Way（資金提供） ・ 公共施設（場所の提供と広報の協力）

将来への展望

日本においても、多種多様な活動や目的を有するNPOが数多く誕生し、NPOが新たな社会の役割を担いつつある。しかし、NPOを理解している市民はまだ少数で、今後、より多くの市民にNPOを理解し支援・参加してもらうことが、NPOセクター全体にとって重要な課題になるだろう。そして、個々のNPOの活動を多くの市民に正しく理解してもらうには、財務内容も含めた情報公開が大切になる。NPOが、既存のまたは将来の支援者等に適正・適時に活動・会計情報を発信することにより、後の資金調達の協力も得やすくなり、活動の継続性も高まることになる。また、今後、さらに多種多様な活動や目的を有するNPOが増加するのに伴って、それらのNPOに支援・参加する市民(個人、企業、助成団体等)が適正な選択・選別を容易にするために必要な情報収集を支援することも重要になると思っている。よって、NPOの側に立った情報公開の支援と、NPOに支援・参加する者の側に立った情報収集の支援を、バランスよく行っていく必要があると実感している。そして、個々のNPOの公益性や慈善性を行政が判断するのではなく、それらの活動に支援・参加する市民(個人、企業、助成団体等)が判断するとともに、その選択に自己責任を自覚することが大切であると思う。そして、その結果、市民が本当に必要とするNPOにより多くの資金や人材が集まり、NPOセクター内での適正な資源配分と自然淘汰が行われることが望ましいのではないかと思う。

また、米国と日本の非営利の法人格を比較した場合、日本の特定非営利活動法人(NPO法人)としての法人格を取得することは、とても煩雑で多くの労力を必要とする。また、法人格を取得した後も、営利組織よりも複雑な会計処理と報告が求められ、それらの事務処理に多くの時間と労力を割かれている。さらに、寄付金の所得控除の対象となる団体になるとしたら、その手続きは専門家でも理解することが困難なほど大変な作業になる。その一方で、NPO法人に対しては、正式な会計基準も存在しておらず、従来の公益法人や行政の外郭団体の会計に近い形で会計を行う団体もあれば、営利企業が用いる企業会計原則に則って会計を行う団体もあり、現場の会計担当者も混乱しているのが実情である。

そのような日本のNPOに関する会計・税務の事情を勘案し、今後は、NPO等に対する会計支援を組織的に提供できるシステム作りを行いたいと希望している。そして、NPO関係者に適正な情報が適時に供給されるとともに、より多くのNPOで煩雑な会計や税務等の事務作業の負担が軽減され、本来の目的である活動に多くの経営資源を投入できる環境を整備することに貢献できればと思っている。

具体的には、下記のような活動(プログラム)を考えている。

- ・ NPOや中間支援組織に対する会計・税務情報の提供
- ・ NPO相互の会計情報の共有化を促進するシステム作り
- ・ NPOの情報公開の支援

- ・NGOの海外活動のモニターリング支援
- ・会計専門家のボランティア活動の促進
- ・NPOの会計・監査・税務制度に関する提言
- ・市民への租税教育の機会と市民からの租税政策提言の機会の提供
- ・社会コストの低減に関する政策提言

そして、上記の活動(プログラム)を行うにあたって、渡米前に設立した、NPO法人エーピーアイ・ジャパンの活動を軌道に乗せることが急務な課題と認識している。そのために、まず、地元の札幌近郊の限定した地域をモデル地域として活動を行い、その後、徐々に活動範囲を広げていければと思っている。また、将来的には、今回のフェローシップで出会った米国で類似の活動をしている関係者らと共に活動・交流できることを希望している。そして、最終的には、米国で始まったAASやAPI(Accountants for the Public Interest)といった会計専門家のボランティア活動が、米国や日本以外の他の国々、特にアジア諸国にも広がることを希望している。

谷口 奈保子 (たにくち・なおこ)

ぱれっとを支える会 代表

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

Asian American Federation of New York (AAFNY)
(New York City)

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

Mr. Cao K. O /Executive Director
Mr. Charlie Lai /Director of Programs & Planning

■ 研修実施期間

2002年1月14日～2002年12月20日

■ 研修テーマ

1. 資金調達
2. 人材育成

■ 研修概要

1. 9・11テロ事件によるアジア系米国人犠牲者のリスト作成
2. 資金調達、人材育成に関するワークショップ参加
3. 傘下団体、研修テーマに関する団体訪問
4. 各種会議及び講演会に出席
5. スタッフに向けてアンケート調査、インタビュー実施
6. 研修先でプレゼンテーション実施
7. 外部から依頼されて講演
8. ボランティア活動に参加

研修先団体概要	
団体名	Asian American Federation of New York
住所・連絡先・URL	120 Wall Street, 3rd Floor, New York, NY 10005 TEL : 212-344-5878 FAX : 212-344-5636 E-mail : info@aasny.org http://www.aafny.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 21,662,709 (2002年度) 助成金、契約事業、寄付、出版物販売、保険業務取り扱い、その他
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事 12名、スタッフ 22名、会員団体 36
組織の使命	ニューヨーク市に居住する児童から高齢者までのアジア系米国人が、地域をベースに健康的で経済的に安定した生活が営めるように、35 会員団体を通して彼らのニーズに合った援助を行う。
活動内容	<p>会員団体の強化</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 資源開発(資金調達、申請書作成指導) 2. 財政マネジメント(会計業務指導) 3. 組織強化(設立のための指導) 4. 企画・調査研究(報告書作成) 5. テクノロジー (機器提供、IT研修、HP作成指導) 6. ワークショップ開催 (団体の幹部、スタッフの研修) <p>コミュニティ基金の運営</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 会員団体からの申請に基づく助成金 2. ソーシャルワーカーの研究奨学金
主な出版物	<p>Asian American Task Force on Census 2000</p> <p>Human Services for Asian Americans in Metropolitan New York</p> <p>Chinatown After September 11th: An Economic Impact Study</p> <p>Chinatown one year After September 11th: An Economic Impact Study</p> <p>Asian American Elders in New York City: A Study of Health, Social Needs, Quality of Life and Quality of Care</p> <p>Asian American Mental Health: A post – September 11th Needs Assessment</p>
その他 特記事項	1990年創立。9・11テロ事件による経済的、精神的影響を受けた遺族や失業者の増加に伴う多様なニーズに対応すべく予算の大幅な増額、組織の改革、援助活動の拡大、被害者の影響調査報告書を出すなどに努力し、マイノリティなアジア系米国人の生活状況を社会に向けて活発に発信している。

研修の詳細

はじめに

20年間以上も主に知的障害者の地域における自立生活の基盤作りに携わってきた私にとって、敢えて選んだ障害者福祉の分野とは異なる移民援助活動分野での研修は、自分の組織、日本のNPOを客観的に捉えることのできるまたと無い機会であった。

1年間の受け入れ団体である「Asian American Federation of New York (AAFNY—1990年創立)」は、36団体の傘下団体を有するアジア系米国人を援助する中間支援団体である。ニューヨーク州の人口約1800万人のうち約800万人を占めるニューヨーク市には、非白人が61%、その中でも50万人のアジア系米国人が生活している。様々な人種が集まる大都市「人種のるつぼ」と言われているニューヨーク市では、言語、文化、生活習慣、歴史など異なるバックグラウンドを持つ市民が抱える問題は多岐にわたり、その援助も十把一絡げ的な対応で済むものではない。黒人(29%)やヒスパニック系米国人(25%)も含めて毎日220万人にサービスを提供しているニューヨーク市で、2001年9月11日の同時多発テロ事件は起きた。そして、世界貿易センターの倒壊はその後の移民の暮らしに多大な打撃を与える結果となった。そのような状況の中で、私の研修は事件後4ヶ月経った2002年1月から始まったのである。

1. 9.11の影響

1年間の研修は9.11に関するアジア系米国人への援助活動で始まり、終わったといっても過言ではない。世界貿易センターから10ブロックも離れていないチャイナタウンは、テロ事件により大きな経済的な打撃を受け、観光客に支えられていたセンター周辺の小売店や飲食業者、観光客の足となるタクシーの運転手の失業は激増した。ニューヨーク市の経済的な基盤の一翼を担っていたこのような人たちは、英語をうまく話せない低所得者が多く、事態はきわめて深刻なものとなった。

(1) チャイナタウンの被害状況

AAFNYは、このような状況を深刻に受け止め、「The Economic Impact Study on Chinatown After September 11th—チャイナタウンにおける9.11後の経済的打撃調査」をまとめ、2002年4月4日にプレスリリースした。チャイナタウンは約5万6000人のアジア系米国人が居住し、中国系米国人が所有する事業所が3855もある地域である。マンハッタンにおける衣料品工場の5分の1を占める246の工場があり、そこでは約1万4000人の行員が働いていた。また、250以上の飲食店、500以上のみやげ物店が、1日2,000人を超える観光客を集めていた。しかし事件後、約2万4500人が一時的に失業し、3ヵ月後には更に労働者全体の23%に上る7600人以上が解雇され、1万2000人が短縮労働時間を余儀なくされたのである。事件の5ヵ月後を経てなお失業もしくは完全復帰がなされていない状況にあったのは、衣料品製造業労働者の70%以上、飲食サー

ビス業労働者の35%に上った。賃金に関しても、衣料品製造関係は事件以前の平均週給207ドルから112ドルに減少し(46%減)、飲食関係は320ドルから124ドルに減少した(61%減)。観光産業に従事する労働者も607ドルから292ドル(52%減)、タクシー運転手の週収入は1000ドルから200ドルに激減した。

(2) チャイナタウン復興の問題点

このように経済的な復興がなかなか進まない原因として、次のような点が挙げられた。①教育レベルが低く英語の能力も限られている、②高齢者が多いこと(41歳～54歳が58%)により就労が限られる、③テロ被害者救済ローンに申請して援助を受けられた事業所は237箇所しかない、④救済対象地域がCanal Street以南に限られたため、以北に住む約1万人のチャイナタウン労働者が援助の対象外となった。

2. 研修の流れ

研修では、「資金調達」「人材育成」を通じたNPOマネジメントが主テーマであったが、研修初日から貿易センター倒壊による犠牲者約3000人(最終犠牲者数2819人)の中からアジア系米国人犠牲者をピックアップし、国別のリストを作成するのは感情的にもかなりつらい作業だった。しかし結果的にはこの仕事がAAFNYにとっては無くてはならない資料であり、1年間の研修の手ごたえが実感できる基になったと言える。同時に本来の研修テーマを意識してAAFNYの傘下団体も含めてできる限りその情報を収集する努力を試みたが、スタートから6ヶ月間は期待していたような動きができず焦りを感じることも少なくなかった。テーマに合ったワークショップに多数参加してみたが、マニュアル的な学習にはなっても現場が持つ臨場感が今ひとつ感じられず、日本のNPOに効果的な情報はそれほど得られなかった。傘下団体についても活動の内容は説明されても資金調達、人材育成に関する質問になると型どおりの回答が多く、内容を深めることは難しかった。9.11テロ事件後のAAFNYの動きや組織自体の変化を追いながら私のテーマと重なる部分を見極めることが私の望んでいる研修であることに気がついたのは、研修も後半に入ってからだった。1年間の研修を振り返ってみると、次のように大まかに3期に分けられる。

・前期(1月～3月)

主に9.11テロ事件の犠牲者の中からアジア系米国人(235名)の国別リストを作成

・中期(4月～7月)

前期に引き続き、団体訪問、ワークショップ参加、ボランティア活動参加開始

・後期(8月～11月)

リトリート・ミーティングに参加、組織運営に関するインタビューやアンケートによるスタッフへの直接的な働きかけ、会議の場での積極的な発言

<前期>はテロ事件犠牲者のリスト作成に費やす時間が多かったが、その作業を通してニューヨーク市におけるアジア系米国人の生活状況を見ることができたことは、その後の研修に大きなプラス

になった。4月にはテロ事件の打撃を受けたチャイナタウンの経済的影響調査報告書の発表が行われ、更に彼らの困窮した生活が明確になったことで援助活動の必要性を強く実感として受け止めることができた。また、英語の実力不足のためにスタッフの指示がよく理解できず、その意味を質問したり確認したりすることが多かったが、それがスタッフとの関係作りにプラスとなり、その後のコミュニケーションに思いがけない効用をもたらす結果となった。しかしAAFN Y全体の組織的な面や動きに関してはなかなか見えず、リスト作成終了後はどのような動きをしたらいいのか思案する日が続いた。振り返ってみるとテロ事件から半年余りのその時期は、事務局長は資金調達に、他のスタッフは適切な援助活動を検討し模索を続けていたAAFN Yの混乱期でもあったことが理解できる。

<中期>はリストがほぼ完成したもののそれが実際にどのような援助活動に活かされるのなかなか具体的に明示されなかったために、重要な資料になることが理解できず私にとって不安な時期となった。しかし一方では、ニューヨークの生活にも少しずつ慣れて自分の判断で積極的に傘下団体の訪問やワークショップの参加を試みた時期でもあった。フェロー同士の活発な交流のお陰で団体訪問に広がりができ、情報交換が充実していたのもこの時期である。AAFN Yは年度末(6月)にあたり、2001年7月からのまさしく激動の1年間を経て、2002年7月の新年度から始まる本格的な援助活動に向けて、特に私が直接関わっていたセクションPolicy & Planning (10月からPrograms & Planningに改称)ではスタッフ間の話し合いが続けられていた。また、事務局長のオー氏は1年間の総括及び新年度の運営に関する報告書をスタッフ会議で提示し、新たな活動の開始の前に2日間にわたるリトリート・ミーティングの実施を宣言、ようやくAAFN Yの全体像が見える機会が与えられることに期待が膨らんだ。

<後期>は8月に実施されたリトリート・ミーティングから始まった。リトリート・ミーティング (retreat meeting)とは、職員たちが日ごろの業務から離れて一堂に集まり、集中的な話し合いを持つ機会のことである。2日間のワークショップでは予想していた以上にスタッフ同士の活発な意見交換がなされた。事務局長への提言、組織間及びスタッフ間のコミュニケーションの欠如がファシリテーターの指導で引き出され、今後の援助活動に必要な組織改革が感じられる場となった。後半期に入って、私がそれまでに疑問に思っていたことや不明瞭だった部分への質問など、スタッフ会議で積極的な姿勢で臨むことができたのは、このリトリート・ミーティングのお陰である。AAFN Yの組織図が明確になったことが研修の主たるテーマ「資金調達・人材育成」につながり、同時に団体の長として今まで経験してきた中で生じていた自分自身の疑問と重ねて質問、疑問、意見を率直に伝えることができたことで、まさしく効果的な研修になったと言える。実際にテロ事件をきっかけに多様な援助活動が必要とされていることでAAFN Yが大きく変わらざるを得ないのだということをスタッフも感じ始めていた。研修開始時には10名ほどだったスタッフが10月には倍増された。しかし、組織が大きくなることだけが必ずしも活動の充実につながるわけではない。同時に大きくなることの弊害も頭に入れておかなければならないだろう。AAFN Yのスムーズな運営には益々コミュニケーションの充実が不可欠となった。

3. リトリート・ミーティング

8月に実施されたミーティングに先立って、プログラム担当者から全スタッフに2つの質問が出されていた。①個人的にリトリート・ミーティングから何を得たいと思うか、②話し合いたい緊急課題もしくは関心事があるか。一方、事務局長のオー氏が新年度にあたってスタッフ間の士気を高めておく必要があると考えた理由として、①9.11後に発生した援助活動により、AAFNYの業務内容と量が変わってきたこと、②新たなニーズに対応するためにスタッフの増員の必要性が生じたこと、③スタッフの増員によりスタッフ間のコミュニケーションを図っておくこと。また、予算額に関する9.11以前は1億3千600万円に対して2002年12月には2億4000万円、2003年3月には3億6000万円の目標額を立てている。この予算の変化を見ても、スタッフが検討しなければならない課題は少なくないことがわかった。

当然のことながら、クライアントのニーズに応じてスタッフが増え、新セクションを設けることによってスタッフの異動、配置換えなど組織図にも大幅な変更の必要性が生じるだけでなく、9.11直後の経済的な援助から時間の経過により発生してくる精神的な援助が加わることによってスタッフの動きが見えにくくなると同時に、各セクションの業務内容を把握することも難しくなる。クイーンズ地区に新しい事務所を設けることで更に動きが分散されることも否めない。このような状況を踏まえて率直な意見交換の中で、①9.11以前とそれ以降の職場内の変化(プラス点・マイナス点)、②「変化」によるスタッフ間のコミュニケーションの欠如について、真剣に討議された。これらについて私は、①AAFNYのミッションに関するスタッフの認識度、②効果的なスタッフミーティングの持ち方を今後検討することによって、改善されるのではないかと提起した。上記の事柄は、AAFNYとそれに携わるスタッフの使命感、役割意識が問われる問題である。2日間の話し合いのまとめとして次のようなキーポイントがあげられた。

- ・組織的な方向性及び優先性の検討
- ・役割及び責任の明確性
- ・内部的、対外的な交流及び情報の流れの改善
- ・チーム及びスタッフの士気の強化
- ・スタッフの成長を促す専門的な開発のニーズ及び新たな挑戦への取り組み

4. AAFNYの活動および組織改革

9月に新スタッフを迎えて、10月からAAFNYは大きく変わった。7月に3財団から115万4773ドルの助成金を獲得し、アジア系米国人犠牲者の家族の精神的な援助活動を開始したのである。傘下団体から申し出た5団体に規模に応じた助成金を配分、更にAAFNY自体が直接的な援助にまで活動を広げ、ニーズに応えるべく新たに3名のケースマネージャーを雇用したのである。新しい試みはいろいろな面に表れた。この変化を8月のリトリート・ミーティングの成果として受け止めた。

- ・直接援助活動の開始

- ・セクションの役割の見直し(6セクションから4セクションに整理)
- ・事務局長と幹部スタッフ(各セクションのトップ)会議の定例化
- ・各セクション会議の定例化による検討課題の流れの明確化
- ・スタッフ会議の充実(事前のレジユメ作成・配布、当日の司会・記録者のシフト制)

5. 2回のプレゼンテーション

- ① 6月18日：NPO法人ばれっとの組織および活動
- ② 12月3日：1年間の研修報告及び日米のNPO比較

AAFNYのスタッフに対して行った2回のプレゼンテーションは、米国のNPOから学ぶだけの一方的な関係から、受け入れ側にも学んでもらう相互関係をつくる役割を果たす場となった。①は日本の直接援助型NPOの実情を伝え理解してもらったこと、②は中間支援型NPOたるAAFNYと直接援助型NPOたるばれっとの相違点に留まらず、AAFNYそのものの変化を通して見てきたマネジメントや日米NPOの共通問題について意見交換ができたことで、大きな意味があった。

特に②に際して、8月のワークショップで出されたキーポイントを踏まえて全スタッフにAAFNYの組織拡大に伴う無記名意識調査を自ら試み、8月以降の変化をそれぞれがどう捉えているかその回答をまとめたことは、事務局長をはじめスタッフの強い関心を集める結果となった。回答からは、9.11テロ事件によるAAFNYの急激な変化とその速さにスタッフが追いつけず、それぞれの役割意識やコミュニケーションの欠如やAAFNYの将来に対する不安を抱いているスタッフもいることが理解できた。しかし一方では、だからこそスタッフの士気(モラル)を高め、多様なニーズへの新たな支援に挑戦してみるべきだ、そのためにはどのような努力と工夫が必要なのだろうかと考えるスタッフの熱意も感じられた。スタッフ一人一人に、各自の職務の他に「行政との協働」「将来の計画」「スタッフの雇用と育成」などについてインタビューも試みた。このようなこちらからの働きかけによる相互関係作りは、いくつかの団体で講演の機会が与えられたことにもよるが、どれも私自身が強められるプレゼンテーションだったことは、このプログラムの大きな収穫だったと言える。

6. まとめ

前述したように、資金調達・人材育成に焦点を合わせて1年間の研修に臨むつもりだったが、米国民に大打撃を与えた9.11テロ事件をきっかけにAAFNYの大きく変化していく様子を追いながらNPOマネジメント全体を見ることができたのは幸いだった。まさしく臨場感あふれる現場からの学びである。多くのワークショップに参加しても、マニュアル的な知識は得られても生の声に触れることは難しい。日頃の間人関係があっても米国も日本もNPOは同じ問題を抱えている

のだという実感が伝わってくる。AAFNYの改革が必然的に様々な課題を与えてくれ、それらをばれっとの20年間の経験と照らし合わせることによってより具体的な研修になることのすばらしさを体験した。見方を変えれば、35の傘下団体とのつながりはあるがアジア系米国人という限られた対象者への活動であるが故に、AAFNYだけの1年間は広がり薄い研修だったのかもしれない。しかし密着型研修だったからこそ研修が深められたとも言える。

今回の体験から得た個人的な感想だが、現地の生活を整える時間に費やす無駄を省きすぐに研修に専念することができれば、6ヶ月間で米国の最新の情報や知識を得ることができるはずである。しかし、得たものが全て日本の土壌に合うとは限らない。日米NPOに共通な問題はあっても、それを解決する方法、手段が日本に同様に当てはまるわけではない。このフェローシップの第一義的な目的が先に行く米国のNPOに学ぶことにあるのは間違いないが、それでも、お互いに学びあう関係にあった方が研修の成果をより多く収めることができるのではないかと思う。そのためには受け入れ側とのマッチングは重要な鍵であるし、帰国後の日本への幹部招聘プログラムは日米NPOの学びあう関係づくりの機会として更に効果をあげるはずである。



特別養護老人ホーム「アムステルダムハウス」にて
日系人の訪問ボランティア（毎月1回）

米国のNPO事情

Asian American Federation of New York (AAFNY) は、アジア系米国人を援助する中間支援団体である。35傘下団体はそれぞれの国の事情をふまえて、移住権の取得から職業訓練、AIDS/HIV感染の予防など多岐にわたる支援活動を展開しているが、他の多くの団体と異なる援助に「英語教育」がある。米国での暮らしを確立する基本的な条件である英語の力が備わっていないことが、多くのアジア系米国人の問題をより複雑にしている。英語の教育プログラムを組み込んでいる団体もあれば多言語で多様なケアを進めている団体もあり、日本では想像もできない移民の問題に取り組んでいる団体がほとんどである。

1. テロ事件に見るNPOの動き

そのような状況にあるアジア系米国人を、9.11テロ事件は直撃した。事件後の復旧にあたり、企業、NPO、個人が果たした役割は大きい。ボランティアの働きは、倒壊した世界貿易センターの近くにある教会に展示されている当時の現場の記録を見ても理解できる。しかしそれ以上に大きな動きは、9.11基金(The September 11th Fund)の設立である。米国会計検査院(General Accounting Office /GAO)によると、米国世帯の約3分の2がテロ被害者救済のために9.11基金に寄付をし、その他34の大規模の財団が集めた募金は24億ドルに上ったと言われている。その基金の3分の2が、2002年7月までに遺族への援助金として支給されている。また、被害者のうち約20%が164カ国の異なる国籍を持つ外国人であったことから、英語が話せない移民に対する対応など救済活動に複雑さが増し、特定のNPOは英語を母国語としない被害者や低所得者を対象に救済活動を展開するなどきめ細やかな対応を行ったのである。このような特殊な状況の中でこの基金がAAFNYにも支給され、移民への経済的な援助から精神的な援助までAAFNYは重要な役割を担って現在に至っている。

2. 調査研究とマスメディア

AAFNYは支給された基金を傘下団体に分配することに留まらなかった。これから続くであろう移民の生活の窮状を社会に訴えるべくチャイナタウンの経済的な影響調査を開始、レポートにまとめて半年後の2002年4月にはマスメディアに向けて発表した。引き続き11月には第2回目の調査報告書として、経済的な援助から精神的な援助へと移行してきている現状を踏まえてAAFNYが更にどのような形で援助活動を進めているかを発表するために、プレス会議を開いたのである。私の帰国後も、2003年2月には高齢者の問題を取り上げた調査報告書のプレスリリースを、9月には精神的援助活動をまとめた報告書を発表している。

このようなマイノリティの層の人たちの生活を守るためにいち早く調査を手がけ社会に向けて発信する、しかも援助活動の状況を次々と人々に訴えるすばやい動きは、日本ではなかなか見られない。また、300社以上のマスメディアにプレス会議の案内状を送り、いかに多くのマスメディアに載せてもらうかに努力をする熱意とそのスキルには圧倒される。

3. コンサルタントの雇用

AAFNYは、常勤のスタッフ以外に広報担当、助成金申請書作成担当、寄付金獲得担当のコンサルタントを外部から雇用しており、そのために年間20万ドルを支出している。これは収入と照らし合わせると決して少ない額ではない。8月に行われた2日間のリトリート・ミーティングでも、会議の進行とスタッフの意見を引き出すファシリテーターをコンサルタントに依頼している。AAFNYが9.11テロ事件以降の迅速な調査研究を報告書としてマスメディアに発表し発信できたのも、即時に調査を専門とするスタッフを雇用して調査を手がけたからこそであり、その報告の場である記者発表の設定は広報担当のコンサルタントが行政やマスメディアに働きかけて当日の準備を滞りなく進めていくという連携が、社会に対してインパクトある活動として市民に強い印象を与える効果を生んでいる。この成果は当然次の活動資金調達に表れ、7月には遺族に対する精神的な援助資金として115万ドルの助成金獲得につながっている。しかもそれは、援助に必要な専門家であるケースマネージャーを雇用する運営費として交付されているのである。AAFNYのスタッフ自身もそれぞれに申請書を作成して資金調達に努力するが、謝金を支払ってでも外部コンサルタントを起用するのは、米国のNPOにおける専門家の役割と位置付けを十分に理解、認識しているからだろう。多くのNPOから、専門家の経験とスキルはNPOには欠かせないと聞いた。

コンサルタントの雇用はどのNPOでもできるものではない。発足したばかりの小規模NPOには資金的に難しい。そのようなNPOにコンサルタントを無料で派遣するNPOがある。申請書の書き方のみならず、理事会育成、財務管理、人材育成、組織開発など創立時期に必要な指導を、年間約50団体に対して短期、長期のプログラムを組み合わせ実施している。AAFNYも傘下団体への援助プログラムの一つとして、コンサルタントを派遣するための助成金の獲得に努力している。

4. 資金調達の方法

例年開催されるAAFNYの唯一最大規模の「Annual Benefit Gala」は、資金調達のためのイベントで、準備に1年をかけている。当日は正装した参加者400名が集まり、5時半からのカクテルアワーから始まり、高額寄付者の表彰、高価な寄付品によるオークション、フルコースの夕食会は9時半まで続く。2002年の目標額は20万ドル。1卓(10名)2万ドルのチケットを購入する企業や2,000ドルのチケットを購入する個人をいかに多く獲得するかは、コンサルタントや理事の力量にかかる。米国NPOの理事が高額寄付者との人脈づくりを要求されるのも、資金調達が理事の重要な役割の一つだからである。資金獲得のためのイベントに赤字を出すことの多い日本では考えら

れないこの資金調達プログラムでは、出し物らしいものは一つも無く、参加者はひたすら新しい人脈づくりや情報交換に力を入れ、自分を売り込むことに努力する。この種のプログラムは、米国ではどこのNPOも実施していると言う。

米国NPOの資金調達の特徴の一つに、遺産の寄付がある。The NonProfit Times (2002年7月1日号)によると、2001年度の寄付額2120億ドルのうち163.3億ドル(7.7%)を遺産の寄付が占めている。いかに多くの遺産寄付者を獲得するかは資金調達の重要なポイントであり、この部分でも理事の役割は非常に大きいと言われている。

将来への展望：グループ設立が気軽にできる相談の場づくり

私が20年間余り携わってきたマイノリティの障害者分野は、解決しなければならない問題を一般化しにくい傾向にある。障害は誰にでも起こりうることであり、社会全体の問題だと外部に向けて発信するようになったのも、ほんの10年前ぐらいからである。しかも、ここ数年の間にインターネットも含めて様々な障害を共に考えていこうという広がりが目覚しい。それは、介護保険に続いて平成15年度から始まる、障害者に対する措置制度から当事者自身がサービスを選んで買う契約制度への移行によるものと考えられる。同時に、自分たちの手で社会を変えていこうと声を上げる小さなグループが全国的に増えてきた。しかし、実際にどのような方法で組織を立ち上げ運営していったら良いのか、そのノウハウがわからないというグループが多いのが実情である。NPO法人ばれっとの今後の課題として、そのような人たちが気軽に相談でき、彼らに具体的且つ戦略的な助言ができるセクションを設けたいと考えている。それは、ばれっとの力だけで実現できるものではない。地域性を考慮してその地のNPOとのネットワークを充実させることにより、一層有益な助言が可能だと思われる。

措置から契約に移行しつつある現在、質の高いサービスの提供が叫ばれ始めた。日本のNPO常勤スタッフ数の平均が2.7人では、到底質の高さを維持することは難しい。より良い援助を求めるなら、まず質の高いスタッフの人数を確保する必要があるだろう。そのためには十分な資金の確保が課題になる。しかし、日本では設立間もない小グループが安定期に入るまでの少なくとも5年間の運営費を助成する財団は皆無と言ってもいい。この点が米国と違う。実績のあるNPOに資金が集まる日本とは違って、草の根の極小の団体を育てようと数年にわたって資金援助をするのが米国である。資金があるから実績が作れるのか、実績があるから資金を得られるのか、鶏と卵の関係のようなもので、日本では永久にこの課題から逃れられないジレンマを抱えている。人材育成に関しても、スタッフを積極的にワークショップに参加させているNPOが米国では多い。参加費が出せないから、は理由にならないと言う。参加者の所属団体の財政規模によって参加費が異なり、団体によっては無料で参加できる配慮がなされている。つまり参加しやすい工夫である。設立間もなく専門的な知識が乏しい団体には、専門家を派遣し指導する援助活動を目的とするNPOが少なくない。助成金申請書作成のノウハウやコンピューターの操作方法などの具体的なスキルは日常業務に欠かせないものであるだけに、資金の乏しい団体にとって無料の講師派遣はありがたい。草の根のNPOを育てようという心意気がそこそこに感じられる米国の財団の姿勢にも、学ぶところが多いと感じた研修でもあった。

神戸・淡路の震災をきっかけに増えつづけていると言われている日本のNPOの目覚ましい活躍ぶりは、民間ならではとして注目されているところであるが、運営状況は決して順風満帆とは言えない。だからこそ、これまで障害者への直接援助活動の苦勞を体験してきたばれっとが、グループを作りたいと考えている草の根の団体を育てる役割を担うことに意味があるのではないか。ばれっとでは、AAFNYの中間支援から直接支援へと逆な流れの模索が間もなく始まる。

三島 知斗世 (みしま・ちとせ)

特定非営利活動法人 ボランティアネイバーズ 理事・事務局長

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

Citizens Committee for New York City (Neighborhood Resource Department)
(New York City)

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

Tamara Love /Director, Neighborhood Resource Department

■ 研修実施期間

2002年1月14日～2002年7月5日

■ 研修テーマ

地域で活動する草の根NPOの支援

■ 研修概要

1. 草の根リーダーを対象としたワークショップに参加し、こうした活動を運営する上で必要な技術・考え方を学んだ。
2. 日常業務の中での議論・作業を通して、草の根団体の支援活動をどのように構成し、展開すればよいのかを学んだ。
3. 助成金提供事業の選考過程に参加し、草の根の地域づくりプロジェクトの可能性と課題を学んだ。
4. 助成金提供団体を訪問し、団体の現状と課題を検証し必要な支援活動への提案を行った。
5. 草の根NPOの運営上の課題を自学用にまとめたマニュアルの日本語訳を行った。

研修先団体概要	
---------	--

団体名	Citizens Committee for New York City
住所・連絡先・URL	305 Seventh Avenue, 15th Floor, New York, NY 10001 TEL : 212-989-0909 FAX : 212-989-0983 http://www.citizensnyc.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 2,888,710 財団助成金 56%、企業寄付 22%、政府補助金 13%、個人寄付 5%
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事 30名、 スタッフ 27名 (青少年部、地域資源部、総務部、開発部、情報提供部)
活動内容	<p>ニューヨーク市のコミュニティの生活向上のために住民がボランティアベースで行っている活動を支援する。ニューヨーク市の荒廃が問題になっていた1975年に故ジェイコブ・ジェイヴィッツ (Jacob Javits) 上院議員の提唱によって設立された。ニューヨーク市内で活動する地域団体、借家人組合、若者グループ、宗教団体、その他ボランティア団体など12,000団体を対象に、小額助成金の提供、リーダー研修、団体運営マニュアル発行、相談・支援、情報提供などを通して、地域を改善するための活動の開発・強化を行う。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 助成金提供 (レギュラーに持っているもの) <ul style="list-style-type: none"> ①まちづくり賞 (多分野対応)、②地域環境行動プログラム、③移民に関わる事業、④地域の美化活動推進事業、⑤団体立ち上げを目的とした事業。 2. リーダー研修 <p>無料の経験交流型ワークショップ。定員20人で、春・秋15回シリーズで開催。単発参加可能。テーマ例；人々の参加の促進、行動計画の立て方、リーダーとは、効果的な会議の開き方、地方政府の導き方、草の根の資金集め、連携の仕方など。</p> 3. 相談・支援活動 <p>助成金申請書の書き方講座 (CCNYCが主催する助成金を対象)、会計や法律的な事柄についての専門団体の紹介、運営マニュアル提供</p> 4. その他 <p>IT講習など</p>
主な出版物	草の根団体の組織化・運営のためのノウハウを簡潔にまとめた TIP SHEETを約50種類。
その他 特記事項	<p>助成財団から助成金をもらい、草の根団体に再助成をするという仲介組織で、資金提供だけでなくリーダー養成の研修・個別相談をセットにした点に特徴がある (助成された団体は優先的に研修を受けられる)。</p> <p>助成金は数万円から10万円程度で、専従職員を持たない草の根住民組織・ボランティア団体を対象としている。ニューヨーク市内でも所得の低い人々が多くすむ組織で、犯罪防止、貧困克服、美化、青少年の健全育成、多民族共生、保健・雇用促進などの活動を対象としている。</p>

研修の詳細

1. 研修スタイル

CCNYCは、事業部門として「青少年部」「地域資源部」「情報提供部」、運営部門として「総務部」「開発部（資金調達）」から成っている。その中で私が所属した地域資源部の主な活動は、5つの助成金プログラムの実施、草の根のリーダー研修、相談支援事業であった。相談支援事業に当たるテクニカル・アシスタントが私の研修期間途中まで不在だったということもあり、研修内容としては、助成金申請書の内容チェックや選考過程に参加させてもらうことによって助成金提供のプロセスを学んだり、リーダー研修の場であるワークショップに参加することが中心となった。また、助成先の団体を訪問し、活動現場の実態や課題を把握すること、地域資源部のミーティング（通常2週に1度）への参加も行った。

他方、地域でのNPOのインフラ組織である所属団体の将来像についてヒントを得るため、「NPO同士の連携や実現していない社会ニーズのためのサービスを開発していくなど、コミュニティニーズに応じる協働を実現する」支援組織のあり方をテーマに、インフラ組織の訪問や会議などにも積極的に参加した。

2. 研修内容とその中から見てきたもの

(1) 草の根活動への助成事業のあり方について学ぶ

① 草の根助成事業の構成

CCNYC地域資源部がレギュラーに持っている助成金事業は5つある。特徴としては、①金額は500ドルから、5000ドルと比較的小額であること、②ニューヨークの住民の生活の質に関わるテーマ（保健・貧困・多文化共生・環境・美化・就業など）を設定していること、③所得の低い地域の住民が自分の地域の問題に取り組むことを支援していること、が挙げられる。また、助成プログラムの構成として、テーマを設定した助成事業とともに、長年その地域に住んでいる旧住民と新しい移民と一緒にプロジェクトを遂行することを目指すような、「アプローチ」に着目した助成事業(=New Neighborhood Partner)、さらに、新しい住民グループの始動段階に焦点を当て、組織化や広報活動・地域イベントへの貢献などを通して団体・活動の認知を図ることを目的とした助成事業(Building Block Award)などがあり、地域課題に応じた助成事業を開発していく必要を再認識した。

CCNYCのポジショニングは、ニューヨークの都市荒廃が深刻化していた70年代に、その問題に取り組むための地域グループや草の根団体の役割とその育成に着目し、1万2000もの住民グループのデータベースを持つことで、助成財団と草の根住民グループの仲介をすることにある。そして、単に中立的な立場から助成申請書を選考し、助成事業の遂行を確認するだけにとどまらず、助成申請についての丁寧な相談会、活動を遂行するのに必要になってくるリーダーシップの育成、個

別相談事業などを有機的に組み合わせたサポートになっている点が特筆される。特に、今後日本で、自治体や地元企業による支援金制度などを展開するにあたって、参考になる事例だと思う。

② 助成希望グループとのコミュニケーション

CCNYCでは、助成を希望する団体に対して申請前に説明・相談会を、選考後は中間時点で問題解決相談会を、また、個別相談・支援を随時行っている。特に、申請前の説明・相談会は、単なる申請書の書き方についての一般的な説明会を超えて、申請書にある「いつ、どこで何をやるのか」「受益者は誰か」「どんな人を巻き込むのか」「どんなステップでそれを進めていくのか」といった質問事項について、丁寧な解説や質疑応答を踏まえたもので、申請プロジェクトを組み立てる教育的要素を持ったものであるように感じた。「CCNYCの最終目標は、住民グループの活動を支援すること。助成金選考から漏れても個別支援をするし、助成金提供後もいろいろな形でサポートする。だから、申請書の内容も外面だけ飾った書き方をせず、正直に記入してくださいね」という言葉の通り、住民グループと率直にコミュニケーションする姿勢を示しており、記入内容についてやり取りする中で、「あなたの活動にはこんな専門家集団のサポートを得るといいかもよ」といった助言が他のグループから与えられるといった、グループ間の経験交流も生み出す役割を果たしていた。

③ 選考項目について

各助成事業によって若干採点項目は異なるが、共通して設定されていたのは「コミュニティの人々の参加をどのように促進するか」「構成員やサービスを受ける人をどうエンパワーするか」といった参加性に関わる質問と、「コミュニティに与える影響をどう設定しているか」「成果をどう評価するか」といった目標達成に関わる質問だった。両者とも、地域とのコミュニケーションを確立しなければ、有効に進めることのできない内容である。申請書を見ることで、日本の草の根活動現場でも参考になる工夫・枠組みを見出すことができた。

(2) 草の根リーダー向けのワークショップに参加

住民がボランティアベースで行っている活動を対象にリーダー研修を行っているだけあって、研修の日時や費用も他組織での研修とは異なる設定だった。例えば、NPOの専従職員を対象にしたワークショップは、平日昼間が基本で3時間のワークショップで125ドル(Support Center for Nonprofit Management)なのに対し、CCNYCでは、平日夜間か週末に行い、無料である。

15回シリーズのワークショップで、「地域・近隣をオーガナイズする」「他の人たちをエンパワーする」「地域のリソースを活用する」「異なる立場の人たちと協働する」「自分たちのストーリーを発信する」という視点から成る。CCNYCの研修が重視するのは「オーガナイズ」という概念で、人々に問題解決のための力をつけるプロセスを形成することを最終目標とするものである。

ワークショップは参加性・双方向性の強いもので、普段抱えている課題がどんな理由から来るものなのか、ロールプレイなどによって視点を変えたらどんなことが必要だと見えてくるのか、目標の実現のために連携できる地域のアクターには何があるのかななどを、あくまでも参加者たちの現場からの経験・言葉を引き出しながら学ばせる形式だった。米国人ほど率直に発言しない(特に地方

の)日本の草の根リーダーには、活用にあたってアレンジが必要なものの、自分が住んでいる組織で活動しているリーダーたちだけに、活動を呼びかける際にも人間関係づくりにデリケートに気を配っている点は意外なほどで、地域の人々の参加促進という点において、課題やその糸口を共有できる部分は大きいと感じた。

3. 助成先の現状・課題を明らかにし、必要な支援を考える

地域資源部にとって一番新しい助成事業であるために、構想・実施について課題の残るプロジェクトが多い「New Neighborhood Partner (旧住民と新しい移民と一緒に地域づくりをすることを目的とする助成事業)」について、個別支援のためのニーズアセスメントシートの改訂と、助成先の訪問調査を行った。

ニーズアセスメントについては、新しい移民の参加を促進するためのアウトリーチの実際についてチェックしながら支援ニーズが特定できるように、また、新しい移民の「参加」のレベルを段階を追って追求できるような項目を増やした。他方、訪問調査で見えてきたことは、強い理事会設立や教会の協力、同じテーマを共有する団体との協力関係などが活動を発展させる鍵となることが浮き彫りになってきたことなどだ。反面、課題としては、IT技術や法人化などの手続きの知識に通じたスタッフやサポーターが求められていること、リーダーシップの役割分担や引き継ぎが課題になっていることなどがあった。技術の習得機会の紹介、法人化に関わる相談など技術的なことは、すぐCCNYCを通じてサポートすることができたが、次期リーダー・サブリーダーの養成などは(日本でも大いに課題であるが)、ワークショップ研修だけで解決する問題ではなく、個別・中期的に付き合う必要がある問題である。CCNYCでも、そこまでのフォローは及ばないようだった。

4. 研修先団体の課題

(1) 助成事業の持つべき戦略

前述のように、CCNYCでは助成団体と草の根住民グループの仲介助成機関というポジショニングを押さえていたために、その活動自体に意義があり、助成プロジェクトの数、育成したリーダー数などで実績を提示する一方で、その効果についての提示にはあまり力が入れられてこなかった。しかし、地域の課題を解決していく上でより効果的な助成金提供やリーダー研修に関する「戦略」が求められるようになった。ポイントとしては、①プロジェクトをより効果的に遂行するため、草の根団体が支援を得たり協力関係を結べるような「先輩格の団体」「関係領域のネットワーク体」「地域メディアなどのリソース」と緊密な関係を「戦略的に」構築していくこと(助成・研修事業の対象)、②助成団体からの資金が直接草の根にいきわたらない部分、特に研修事業について明確に効果を説明できる指標を作ること(研修事業の評価方法)があった。後者については、CCNYC内の青少年部で研修を行うグループに焦点を当てて研修によってどのような効果が生まれるかといった説明がうまくいっているために、「非公開の研修を取り入れる、あるいはそれをメインにする」

といった提案も行われ、熱く議論されていた(まだ結論は出なかった)。「より多くの住民グループやリーダーにチャンスを与えるのか」vs「より効果的に地域課題を解決していく中核になりうる組織を重点的に支援していくのか」に関わる重大な決断が関わってくる課題である。いずれにしても、住民リーダー自身がプロジェクト遂行だけでなく地域の問題を中長期的に把握し関わる能力を高める研修や、ケーススタディや非公開の研修の成果を、有機的に公開の研修に反映させるような新たな研修デザインが必要になってきているように思われる。

また、経験共有・参加型手法を行使したワークショップは概ね高く評価される一方で、テーマによっては(「市行政を導くには」「資金調達の方法」など)、具体的なノウハウの習得やケーススタディによる掘り下げた学習を望む声も少なくなかった。個別ワークショップレベルでの改良、シラバスレベルでの工夫(例:「人々の参加の促進」といったテーマでは参加型手法をメインとし、「資金調達の方法」では具体的なノウハウ提供を増やす)といった両面で再検討されていく見込みである。

(2) 助成金確保をめぐる価値観

CCNYCは仲介的な助成機関であり、助成や組織存続のための資金は他の財団からの助成を仰がなければならない。折しも不況や9.11の影響などで財団からの資金確保も困難になる中で、連邦政府からの補助金事業「Homeland Security Proposal」に申請すべきかという議論が地域資源部のミーティングの中で行われた。この補助金が挙げている市民の安全・健康・防災といったテーマはCCNYCの持つ助成事業の項目に合致するものであるとも言えるが、保守的な政治潮流を背景にして生まれた事業で、資格外労働者の摘発なども含まれるスタンスを持っており、「そこに住んでいる人が(ビザ上のステイタスなど関係なく)自分たちの地域を良くしていこうという活動をサポートする」というCCNYCの理念を脅かしかねないという意見が、プログラム現場職員から強く主張された。その他、伝統的に警察に不信感を持つ住民たちの受け止め方(この事業では警察とのパートナーシップが推奨される)、連邦政府からのトップダウンの発想であり住民の意思から出てきたものでない点などが指摘された。助成金確保が難しいという現実や9.11以降の地域安全への希求との間で葛藤の残る問題であるが、助成金提供の理念に対する現場職員の強い意識が印象的だった。

米国のNPO事情

米国NPOセクターの主流とは言えないかもしれないが、「NPO同士の連携や実現していない社会ニーズのためのサービスを開発していくなど、コミュニティニーズに応じる協働を実現する」支援をテーマに、研修期間中に見聞した支援組織、ネットワーク体の幾つかを取り上げ、その取り組みと課題を記してみる。

1. コミュニティ・プランニング協議会 (community planning committee) という存在

コミュニティ・プランニング協議会とは、地域レベルでコミュニティのニーズをいかに実現していくかを追究し推進するインフラを形成していく組織で、最盛期には全米で数百を数えたが、現在は約60しか残っていない。課題のプランニングが重視されるようになったこと、United Way との競合・合併が進んだこと等が理由とされるが、「コミュニティニーズについて広い視野から捉えること」「社会的合意が得られにくい問題、新しい社会ニーズに取り組むこと」に対してコミュニティ・プランニング協議会の優位性も認められる。こうしたミッションと適合した資金源と事業を開拓していくのが課題であるが、以下のような役割はコミュニティに対する日本での自らの組織（ボランティア・ネイバーズ）の取り組みを考える上で示唆に富んでいた。

<コミュニティ・プランニング協議会の役割>

1. 調査者、データ収集者	キートrend、ニーズの変化、サービスの改良点を明らかにする
2. プランナー	重要な課題を明確化する
3. オーガナイザー	相互関係のあるニーズの広い範囲において効果的なアクションをしていくための資源を導入する
4. 声	社会的な政策決定に働きかけ、提案行動を実現する
5. リソース	個別の分野で提案する変化を進めていくための計画づくりやその推進のための個別支援。新しい団体やプログラムづくり、団体相互の関係づくりも含めた個別支援。
6. 開拓者	新しい資金源や行動のためのサポートの開拓
7. アドバイザー	各々の資源の効果的な使い方について、行政、ボランティアセクター、基礎自治体や州の政策提言者に対して助言する
8. アドバイザーと分析者	重要な対人サービスへ与える影響や政策決定に関する分析

2. ニーズを明確にし、新たなサービスを生み出すアセスメント

現在でも健在なコミュニティ・プランニング協議会のひとつ、Council of Community Services of New York State (CCSNYS/瀧谷和隆氏の研修先団体)では、会員団体のキャパシティ・ビルディング(能力強化)を行う「NPO支援部」と、「コミュニティ・プランニング部」の2本柱で支援活動が展開されていた。コミュニティ・プランニング部では、コミュニティの課題の解決に向けた仕組みづくりを推進しているが、具体的には、①ニーズアセスメント、②市場調査、③プログラム開発、④コンソーシアム・連携の開発、⑤コンソーシアム連携のマネジメント、⑥フォーカスグループ調査、⑦企画書作成の指導、⑧事業評価への相談から成る。CCSNYSが核となって行ったアセスメント業務から、①アセスメントのガイドラインを作成するためのコミュニティ・アドバイザー委員会のコーディネート、②調査に必要なデータの提供、調査グループについての情報提供、③調査活動を行う人材の確保、④調査に必要な費用の確保、及び、⑤継続的な課題解決のためのネットワークを支える、といったインフラ組織としての役割が抽出できた。

3. NPO同士の連携

9.11後の復興に向けた取り組みや、比較的資金難にあえぐHIV/AIDS分野のネットワーク体の会議を通して、NPO同士の連携がいかに生まれ展開されるのかを学んだ。連携の目的を明確にするために、①各団体で取り組んでいることを出し合い、②活動上抱えている課題を明確化し、③連携して取り組むことをA)当面取り組むこと、B)中長期的に目指すことの両面から整理する、といった話し合いがされていた。連携の本質とは、個別団体ではできないことを協力して取り組むことだが、それには「個別団体が行っていることがより効果的にできるような仕組みを作ること」「個別団体ではなかなか取り組めないが重要な課題に対して力を結集すること」の両面があると考えられる。これらの点を踏まえて、立ち上げ期のポイントとしては、①問題解決に向けた多様・多角的な取り組みを出し合うこと、②連携の参加団体の状況・志向に合った連携活動を設定すること、③個別団体で手付かずの課題に対して、その課題に着手することがどの程度大切なのか、その課題と現在個別団体で取り組んでいることがどのような関係を持っているのか、といった議論を持つこと、が浮かび上がった。

4. 多様なステークホルダーの参加が鍵となるフューチャーサーチ

フューチャーサーチは、戦略的計画、あるいは包括的計画の一つのアプローチと言えるもので、2日半という時間的な枠、60人から70人といった参加者枠を設け、グループディスカッションを通して共通のビジョンを作るアプローチである。アクティビティ自体は、日本のまちづくりワークショップで行われているものと同種だが、会議が行われている部屋がそのテーマについての社会システムを反映していること(=異なるステークホルダーを参加させること)が鍵となっている。

具体的には8つの利害からそれぞれ8人の代表が会議に来るように設定し、「利害を明確化するためにステークホルダーごとに分けたグループ」と、「利害関係者を混ぜて全体像を討論する混合グループ」とに場面ごとに分けて、話し合いを進めるものである。話し合いは、①過去を振り返る、②現在の事象の内的・外的環境を考察する、③未来のシナリオを描く、④共有できる土壌を作る、④行動計画を練る、というステップから成る。

現実の社会問題の権力構造を2日半で変えることはできないが、「様々な価値観の出会いの場所を作る」「聞かれなかったステークホルダーの声を届ける」「公平に意見が交換できる環境を作る」といった意味はある。表層的に終わらないかと危惧が残る反面、果てしなく続く議論ではなく、とりあえず2日半だけじっくり話してみようと、ステークホルダーの参加を確保しやすいフォームを提示できるとも言えるだろう。

5. MSOと州レベルのインフラ組織の生産的な関係づくり

NPOに対してマネジメントのノウハウを支援する専門集団的な支援組織であるMSO (management support organization)と、州レベルのNPOの総合的インフラ組織には、競合関係も生まれやすい(この段で「州(レベル)の」団体というとき、それは単に「州を活動の範囲としている」というだけで、「州政府の」「州立の」の意味ではない。米国には公設のNPO支援組織はないといわれる)。しかし、両者の関係を生産的なものにしようという取り組みも行われている。ルイジアナ州では、MSOと州の協会との間で協定が結ばれ、例えばマネジメント研修は第一義的にはMSOが担い、州の協会はその研修についての情報提供を行うといった形で支える。アドボカシー活動は州の協会が第一義的に行い、MSOは、地域のNPOのアドボカシー活動について情報を届ける。共催事業などに関して相互的な会員割引を行う…といったように、いわゆるwin-winの(双方にとって利益のある)協定が結ばれている。

これは米国でも先進事例であり、実現はなかなか難しいという意見が他州から聞かれたが、ある地域の中でのNPOセクターへの支援がうまく機能していくためには必要な視点である。日本では、NPOの一定の発展サイクルを経て到達した米国のこの協働モデルをすぐ当てはめることはできないし、NPOの支援組織としての成立要件が厳しいためにひとつの組織が「何でも屋」的に支援活動をしなければならないといった現実はあるが、支援組織を取り巻く状況が厳しいからこそ、対話や協働は不可欠だともいえる。

将来への展望

所属団体である「ボランタリーネイバーズ」での活動を通して、以下のような点を柱にNPOフェローシップで学んだことを活かしていきたい。

1. 教育的要素・起業支援的要素を持った助成金制度の充実

日本の助成財団と比較して、CCNYCの活動に見出すことのできた意義は、助成プログラムが資金の提供だけでなく、リーダーの養成や草の根活動を支えあう基盤づくりと有機的に結合していた点である。こうした助成のあり方は、特に地域の行政や企業による地元のNPO・まちづくり活動への支援で展開していくことができれば効果的だと考えられる。ボランタリーネイバーズでも、行政と市民のパートナーシップによるまちづくりの事業評価を担当したり、理事・評議員などが支援金プログラムの委員を引き受けるといった状況が出てきているので、こうした接点を活かし、地域のNPO活動が発展するための能動的な要素を包含した資金支援プログラムを提案・働きかけていきたい。

2. 協議体型インフラ組織としての支援事業を確立すること

コミュニティ・プランニング協議会で見出したように、調査活動を軸としながら、サービスの不足を明確化するとともに、調査結果を地域のアクターたちと協議することによって新たなサービスの開発を生み出していくような活動をしていきたい。

上記のような活動は、地域でのNPOのネットワーク化と結び付けられると思う。地域の課題を明らかにしながら、連携の必要性の協議、連携事業のコーディネート、ネットワーク運営のための実務支援など、インフラ組織として果たすべきサポート事業を確立していきたい。

3. 協議体型インフラ組織としての経験交流の推進

日本各地に存在するNPOのサポート組織の中でも、2.のような協議を核にNPOセクターの成長を促していく事業を重視するサポート組織との経験交流を積極的にしたい。

第一歩としては、こうした事業展開・組織運営の元となるビジョンや価値観を明らかにする必要があると思う。米国との交流事業の機会を持つ際には、こうした視点を持ったプログラムを企画したい。同時に、このタイプのインフラ組織の資金確保は未だ課題であり、これについても経験交流をすることが必要だと考えている。

4. 様々なステークホルダーの参加を保障する地域づくりに努めたい

市民参加によるまちづくりワークショップが日本でも盛んに行われるようになったが、一部の関心のある層が中心となり、その問題に利害関係を持つ多様な市民の参加が確保されていないものも多々ある。地域づくりのために、異なる利害や主義主張の者たちが同じテーブルにつくことは難しいことであるが、そうした参加をコーディネートするような働きも今後充実させていきたいと思う。地元が主体となるべきものではあるが、日ごろのネットワークの蓄積によって、外部だからこそ協議の場をコーディネートしやすいという役割があるように思う。

5. キャパシティ・ビルディングについての研修やコンサルタント事業を開発すること

活動をはじめて10年以上、法人格取得5年以上、といったNPOが増える段階に入り、中長期的な活動の展開の仕方や組織運営がより重要な課題となってくる。こうしたテーマの研修やコンサルタント事業を開発することが必要だが、対象となるNPOからの対価は期待しにくく、これらが事業として成り立つような設計を考えていくことも課題である。また、こうした業務に取り組む専門家やMSO的組織も今後生まれることが予想され、自組織とこうした専門家との間でどのような役割分担や連携を作っていくかを話し合う場を作っていくような働きかけも必要だと思われる。

付録

1. 資料／フェロー訪問先一覧
2. 参考資料 1／第 5 期(2004年度) 募集要項
3. 参考資料 2／これまでのNPOフェロー一覧
(パイロット期～第3期)

〈資料〉

フェロー訪問先一覧

紺野 静香

(1) 訪問団体：会合／インタビュー（順不同）

	団体名	URL
	住所	
1	Academy for Educational Development (AED) 1825 Connecticut Ave., NW Washington, DC 20009-5721	www.aed.org/
2	三菱総合研究所 2001 Pennsylvania Avenue, NW, Suite 750, Washington, DC 20006	Tel. 202-785-2424 Fax. 202-785-2426
3	日本大使館 2520 Massachusetts Avenue, NW Washington, DC 20008	http://www.us.emb-japan.go.jp
4	The World Bank 1818 H Street, N.W., Washington, DC 20433	www.worldbank.org
5	The World Bank Institute 1818 H Street, N.W., Washington, DC 20433	www.worldbank.org
6	U.S. Agency for International Development (USAID) Ronald Reagan Building Washington, DC 20523-1000	www.usaid.gov/contact.html
7	U.S. Department of State 2201 C Street NW Washington, DC 20520	www.state.gov/
8	Foods & Friends 58 L Street, SE Washington, DC 20003	www.foodandfriends.org/
9	Miriam's Kitchen 2401 Virginia Avenue NW Washington, DC 20037	http://www.miriamskitchen.org/
10	National Crime Prevention Council 1000 Connecticut Ave., NW 13th Floor Washington, DC 20036	Tel. 202-261-4164 Fax. 202-296-1356
11	Education Development Center (EDC) 55 Chapel Street Newton, MA 02458-1060	http://main.edc.org/
12	PACT Boston 131 Harvard Avenue Brookline, MA 02446	
13	Hauser Center John F. Kennedy School of Government, Harvard University 79 John F. Kennedy Street, Cambridge, MA 02138	http://www.ksg.harvard.edu/hauser/
14	United Way of the Texas Gulf Coast 2200 North Loop West, Houston, TX 77018-8015	www.unitedwayhouston.org
15	Asia Society Texas center 4605 Post Oak Place, Suite 205 Houston, TX 77027	www.asiasociety.org

16	Avenue Community Development Corporation 2505 Washington, Suite 400, Houston, TX 77007	www.avenuecdc.org
17	Urban Harvest 1900 Kane St. Former Dow Elementary School P.O. Box 980460 Houston, TX 77098-0460	www.urbanharvest.org
18	The Alliance Multicultural Community Service 6440 Hillcroft Ave, Suite 411, Houston, TX	www.alliance-houston.org/
19	Rockefeller Foundation 420 Fifth Avenue New York, NY	http://www.rockfound.org/
20	Ford Foundation 320 East 43rd Street New York, NY 10017	www.fordfound.org/
21	United Nations First Avenue 46th Street. New York, NY 10017	http://www.un.org/
22	Winrock International Headquarter 38 Winrock Drive, Morrilton, Arkansas 72110-9370	www.winrock.org
23	National Hospice and Palliative Care Organization 1700 Diagonal Road, Suite 625 Alexandria, VA 22314	www.nhpco.org / www.hospiceinfo.org
24	Asian American Federation of NY 120 Wall Street, 3rd Floor New York, NY 10005	www.aafny.org/
25	Support Center for Nonprofit 305 Seventh Avenue @ 27th Street, 11th floor New York, NY 10001-6008	http://www.supportctr.org/
26	World Learning 1015 15th Street, N.W., Suite 750 Washington, DC 20005	www.worldlearning.org
27	World Learning Business Solutions Kipling Road, PO Box 676, Brattleboro, VT 05302	www.worldlearning.org/solutions
28	IC-Net Limited ワシントンDC事務所 5440 Marinelli Road #304 North Bethesda, MD 20852	www.icnetltd.com
29	Compasspoint Nonprofit Service 706 Mission Street, 5th Floor, San Francisco CA 94103	
30	Compasspoint Nonprofit Service Silicon Valley Office Valley Office: United Way Building 1922 The Alameda Ste. 212 San Jose, CA 95126	http://www.compasspoint.org/
31	Population Technical Assistance Project 1101 Vermont Ave. NW, Suite 900, Washington, DC 20005	www.poptechproject.com
32	JICA ワシントンDC事務所 1776 Eye Street, NW, Suite 895 Washington, DC 20006	www.jica.go.jp/usa/
33	Board Source 1828 L Street, NW Suite 900, Washington, DC 20036-5114	www.boardsource.org/
34	The Nature Conservancy 4245 North Fairfax Drive, Suite 100 Arlington, VA 22203-1606	http://nature.org/

(2) 勉強会／セミナーなど

名 称	
内容（開催時期）	
1	<p>ワシントンDC開発フォーラム</p> <p>ワシントンDC在住の日本政府、世銀グループ・米州開発銀行・IMF、企業、NGO、シンクタンク・大学、メディア等の開発関係者有志で行われるBrown Bag Lunch。（詳細はhttp://www.developmentforum.org/ 参照）</p> <p>*3月4日：「ドナー調整会合－日本はいかに関与すべきか－」 泉泰雄氏（世界銀行 欧州・中央アジア局）、山田浩司氏（同 協調融資局）</p> <p>*3月11日：「世銀と日本との関係は如何にあるべきか」（世銀総裁特別顧問・吉村幸雄氏）</p> <p>*4月9日：「米国の新開発政策とその影響」 ノーマン・ニコルソン氏（USAID政策プログラム調整局・開発パートナー課長）</p> <p>*4月12日：「『声が聞こえる援助』を目指して」 上田善久氏（米州開発銀行理事）</p> <p>*4月17日：「日本の『開発外交』は如何にあるべきか－ワシントンDCの視点－」 紀谷昌彦氏（在米日本大使館・経済協力担当）</p> <p>*4月24日：「世銀IMF2002年春会合の評価と今後の課題」 吉田正紀氏（世銀日本理事室） 柳瀬護氏（IMF日本理事室）</p> <p>*5月1日：「開発におけるローンとグラントの役割を考える」 中村隆司氏（JBICワシントン事務所）</p> <p>*5月8日：「NGOとドナーとのパートナーシップを如何に構築すべきか－米国の政策と経験から考える－」 杉原ひろみ氏（インターアクション（米開発NGO連合体））</p> <p>*5月16日：「開発潮流積極関与のための日本提案の模索 ～批判・発信から提言・行動へ」 大野健一氏（政策研究大学大学院）</p> <p>*6月13日：「援助機関における組織文化 －USAIDを例に考える－」 藤江顕氏（USAIDグローバル保健局（JICAより出向））</p> <p>*7月17日：「アジアの開発経験はアフリカに適用可能か」 豊島俊弘氏（世界銀行・アフリカ局）</p> <p>*11月7日：「人間の安全保障と日本の国際協力」 緒方貞子氏（人間の安全保障委員会共同議長）</p> <p>*1月14日：「USAIDから見た日本の国際協力」 Tim Meinke氏（Senior Advisor for Donor Coordination, Bureau for Global Health, USAID）、Christine Pilcavage氏（USAID-JICA Collaboration Advisor in PHN International Development Exchange Personnel, JICA Kenya Office）</p>
2	<p>Japanese NGO's In Global Partnership</p> <p>（2月）</p>
3	<p>USAIDパブリックミーティング</p> <p>USAIDとPVOsとのオープン意見交換会（2月）</p>
4	<p>Inter Action Forum 2002</p> <p>（6月）</p>
5	<p>USAIDセミナー「Water Security」</p> <p>（9月）</p>
6	<p>CompassPointワークショップ</p> <p>Executive Director With Many Hats（1月9日） Volunteer Management（1月10日）</p>
7	<p>PACTでのBBL</p> <p>毎月1～2回</p>
8	<p>Winrock InternationalでのBBL</p> <p>毎月約1回</p>

高橋 直子

(1) 会議・セミナー・ワークショップ等

会議・セミナー・ワークショップ名		
開催日/場所	団体名	
(URL)		
Technology@Work Conference		
1	2001/11/30 New York City	後援：L.A.G.S, IBM, LAC
http://www.lacnyc.org/publications/Update01-02/Update02-02.pdf		
Leadership Qualities that Promote Non-Profit Technological Change (NYC)		
2	2001/12/13 New York City	主催：NPower NY
http://www.imakenews.com/npowerny/e_article000033384.cfm		
Technology in Government ; Oversight - Using Technology to Make Government Smart, Cost Effective, and Open		
3	2002/4/15 New York City	Committee Room - City Hall ・ Chairperson (s) : Gale A. Brewer
Openings the Toolbox : Technology Strategies for Funders		
4	2002/4/22 New York City	New York Regional Associations of Grantmakers
http://www.nyrag.org/calendar_info2332/calendar_info_show.htm?doc_id=104433		
Conversations with foundations : Changing priorities in uncertain times		
5	2002/5/9 New York City	後援：Japan Society
International Conference on Corporate Reputation		
6	2002/5/23~25 Boston	Reputation Institute
http://www.reputationinstitute.com/pdf/RI_Boston_program.pdf		
American Connects Consortium (ACC) Regional Meeting, "Working with Technical Volunteers" by CompuMentor		
7	2002/8/7 New York City	主催：Playing2Win
The New York Software Industry Association (NYSIA) Monthly Meeting, "New York's Successful Sales & Marketing Gurus Share Their Secrets"		
8	2001/9/19 New York City	NYSIA
http://www.nysia.org/events/eve200209.cfm#9		
Nonprofit Venture Network : Workshop I. Introduction to Social Purpose Businesses		
9	2001/9/25 New York City	SeedCo
http://www.seedco.org/about/news/index.html		

(2) NPower NY事業関連(アウトリーチ、サービス評価、TSC運営)に伴う訪問先(すべてニューヨーク市)

	団体名	URL
1	Council on Accreditation for Children and Family Services	http://www.coanet.org/
2	The New York Women's Foundation	http://www.nywf.org/
3	Friends Without A Border	http://www.friendswithoutaborder.org/
4	CASES (Center for Alternative Sentencing and Employment Services)	http://www.mcnyc.org/agencies/cases.html
5	NYU's Interactive Telecommunications Program	http://www.itp.nyu.edu/
6	Samaritan Village	http://www.samvill.org/index2.htm
7	United Nations of Project Services (UNOPS)	http://www.unops.org/web_forms/welcome.htm
8	Gay Men's Health Crisis	http://www.gmhc.org
9	Global Action Project	http://www.global-action.org/
10	Girls Education and Mentoring Services	Brooklyn
11	The Learning Project	http://www.thelearningproject.org/

(3) TSCのオルタナティブ・ファンディング調査(非営利・営利協業調査)に関連した訪問先

	団体名	所在地	URL
1	The Center for Corporate Citizenship	Boston, MA	http://www.bc.edu/centers/ccc/index.html
2	Cone	Boston, MA	http://www.coneinc.com/
3	David Eng Communication	NYC, NY	http://www.decpr.com/
4	transForms, FB	Raleigh, NC	http://www.transforms.net
5	Sohodojo	Raleigh, NC	http://www.sohodojo.org
6	Center for Sustainable Enterprise	Chapel Hill, NC	http://www.bschool.unc.edu/sei/overview.htm
7	Center for the Advancement of Social Entrepreneurship	Durham, NC	http://faculty.fuqua.duke.edu/centers/case/
8	Ruder Finn	NYC, NY San Francisco, CA	http://www.ruderfinn.com/
9	Origo Inc.	San Francisco, CA	http://www.origoinc.com/
10	Management Center (TMC)	San Francisco, CA	http://www.tmcenter.org/
11	Benetech	Palo Alto, CA	http://www.benetech.org/

瀧谷 和隆

(1) 会議・講座・ワークショップ等

会議・講座・ワークショップ名		内容
主催団体		
1	Federal Tax and Social Security Update, State of New York 2001 Tax Update, Economic Growth and Tax Relief reconciliation Act of 2001	税制改正の解説
	IMA (Institute of Management Associations)	
2	Ryan White HIV CARE Network	エイズ問題に関するCoalition会議
	CCSNYS (Council of Community Services of New York State, Inc.)	
3	Nonprofit Conference	非営利団体関係の会計専門家の全国大会
	AIPCP (American Institute of Certified Public Accountants)	
4	The Southeast Michigan Nonprofit Continuum Meeting	ミシガン州南東の中間支援組織の会議
	Accounting Aid Society, Detroit Executive Service Corps, United Way Community Services, Community Legal Resource, Michigan Nonprofit Association 他	
5	Technology Strategies for Nonprofit Leaders	非営利団体のテクノロジー戦略
	NPower Michigan	
6	MSO Network Committee Meeting	ミシガン州の中間支援組織の会議
	Michigan Nonprofit Association	
7	“Nonprofit Day” conference	ミシガン州の非営利団体関係者の大会
	Michigan Nonprofit Association	
8	Tax Assistance Program Leadership Committee Meeting	税務支援プログラム関係者の会議
	Hudson-Webber Foundation	
9	Nonprofit Finance for Non-Accountants	会計初心者のための非営利団体の財務会
	Nonprofit Enterprise at Work (NEW)	
10	The Learning Facilitator : Coaching for Growth	コーチング
	Nonprofit Enterprise at Work (NEW)	
11	Volunteer's Training for Elementary and Middle Grade Program	青少年教育に関するボランティア研修
	Junior Achievement	
12	Nonprofit Conference “Beyond the Bottom Line 2002”	非営利団体の会計・財務に関する大会
	Compass Point (San Francisco)	

(2) CCSNYS (Council of Community Services of New York State, Inc.) のワークショップ

ワークショップ名	
内 容	
1	SBTC (State Board Training Consortium), Duties & Responsibilities of Nonprofit Boards 理事会の責務
2	SBTC (State Board Training Consortium), Developing a Fiscally Accountable Board 理事の会計業務機能の向上
3	SBTCC (State Board Training Consortium), Human Resource Issues 人的資源
4	SBTCC (State Board Training Consortium), Quality Assurance 経営品質評価
5	SBTCC (State Board Training Consortium), Understanding Your Legal Obligations 法的責任の理解
6	SBTCC (State Board Training Consortium), Nonprofit Accounting Basics 非営利会計の理解
7	SBTCC (State Board Training Consortium), Recruiting, Developing, and Retaining a Motivated Board of Directors 理事の募集・機能向上・維持
8	The Build a Better Nonprofit Training Series in Mid Hudson Valley, Cash Flow Management Strategies for Nonprofits 非営利団体のためのキャッシュフローマネジメント戦略
9	The Build a Better Nonprofit Training Series in Mid Hudson Valley, Personnel Policies 人事規定
10	The Build a Better Nonprofit Training Series in Mid Hudson Valley, Creating Your Fund Development Plan 資金調達計画
11	The Build a Better Nonprofit Training Series in Mid Hudson Valley, Fund development 資金源開発
12	The Build a Better Nonprofit Training Series in Mid Hudson Valley, Board, General & employee Practice Liability 理事・職員の職務
13	The Build a Better Nonprofit Training Series in Mid Hudson Valley, Taking your Insurance Out to Bid リスクマネジメント
14	The Build a Better Nonprofit Training Series in Mid Hudson Valley, Fiscal Issues for Board Members 理事会の実務
15	The Build a Better Nonprofit Training Series in Mid Hudson Valley, Getting the Board on Board: Your Roles and Responsibilities 理事会の役割と責務

(3) AAS (Accounting Aid Society) のワークショップ

	ワークショップ名
	内 容
1	Raising more moneys 資金調達
2	Save time and Money by Preparing for Your Audit 会計監査の事前準備
3	Basic Grantsmanship 助成金獲得のための基礎知識
4	Implementing Internal Controls to Protect Your Assets インターナルコントロール(内部資産管理)
5	Contract Grant Monitoring 助成金の契約・報告
6	Understanding Nonprofit Finance Reports 非営利団体の財務報告
7	Getting Started: How to Form a 501(c)(3) Public Charity in Michigan 非営利(免税)団体資格の取得
8	Tax Assistance Training for New Volunteers 新ボランティアのための税務支援トレーニング

(4) 訪問先・面会者等(資料収集のみを目的とした短時間の訪問は含まない)

	団 体 名	URL
	住 所	
1	National Executive Services Corps 120 Wall Street, 16th Floor New York, NY 10005	www.nesc.org
2	Mr. John Dalsimer (Community Accountantの創設者)	
3	Capital District Community Loan Fund 255 Orange Street #103 Albany, NY 12210	www.cdclf.org
4	TCommunity Foundation for the Capital Region Executive Park Drive Albany, NY 12203	www.cfcf.org
5	Neighborhood Resource Center (NRC) and Council of Albany Neighborhood Association (CANA) 38 Catherine Street Albany, NY 12202	http://councilalbanyna.tripod.com
6	Walsh College (AASの活動を支援している大学) 3838 Livernois Road P.O. Box 7006 Troy, MI 48007	www.walshcollege.edu
7	Nonprofit Alliance 7 West Van Buren Battle Creek, MI 49017	www.willard.lib.mi.us/npa/npahome.htm
8	Grand Valley State University: Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy and Nonprofit Leadership 401 W Fulton Street Grand Rapids, MI 49504	www.gvsu.edu

9	IRS : Tax Exempt/ Government Entities Section	www.irs.gov
	477 Michigan Avenue Room 2175 Mail Stop 27 Detroit, MI 48226	
10	The Society for Nonprofit Organizations	www.snpo.org
	5820 Canton Center Road Suite 165 Canton, MI 48187	
11	Neighborhood Partnership Academy (NPA) , Detroit LISC,	www.liscnet.org/detroit
	1249 Washington Boulevard Suite 3000 Detroit, MI 48226	
12	Students Offering Support (SOS) Community Services	http://comnet.org/local/orgs/sos/index.html
	101 S. Huron Ypsilanti, MI 48197	
13	The Detroit Zoological Society	www.detroitzoo.org/dzs/
	P.O. Box 8237 Royal Oak, MI 48068	
14	SERCO Skill Path Center	www.dec2k.org
	15400 Grand River Avenue Detroit, MI 48227	
15	Nonprofit Enterprise at Work (NEW)	www.new.org
	1100 North Main Ann arbor, MI 48104	
16	Consumer Energy Foundation	
	212 west Michigan Avenue Jackson, MI 49201	
17	Junior Achievement of Southeast Michigan	http://southeasternmichigan.ja.org/
	577 East Lamed Street Suite 100 Detroit, MI 48226	
18	Mr. Morton Levy (National Association of Accountants for the Public Interest の創設者)	
19	Professional Volunteer Corps (PVC)	www.comnet.org/pvc/
	P.O. Box 2212 Ann Arbor, MI 48106	
20	Focus Hope	www.focushope.org
	1355 Oakman Boulevard Detroit, MI 48238	

谷口 奈保子

(1) 訪問した団体

	団体名	訪問日
	住所	
	団体の概要	
1	Japan Society 333 E 47th St. New York, NY 10017	1 / 19
	1907創立、日米間の相互理解と友好関係を深めるべく多分野における交流事業を実施	
2	Japanese American Social Services 275 Seventh Ave. 12th Floor, New York, NY	2 / 25
	1957年創立、NY市在住日系人が抱える諸問題解決の援助、高齢者へのボランティア活動	
3	Japanese American Association of NY 15 W 44th Street 11th Floor, New York, NY	2 / 28
	1981年創立、日系人の医療相談、敬老昼食会、バザーなど定例会及び講演会の実施	
4	The Foundation Center 79 5th Ave. 2nd Floor New York, NY	3回
	国内外の資金調達の資料整備、インターネットによる資料の提供、定期的に講座を開講	
5	Friends Without a Boarder 140 W 22nd St. Suite 11A, New York, NY 10011	3 / 28
	1995年創立、カンボジアへの国際援助、1999年創立小児病院による早期予防・発見に努力	
6	Chinese-American Planning Council 150 Elizabeth St. New York, NY 10012	3回
	1965年創立、アジア系中国人(移民)への職業訓練プログラム(15週間)と就労斡旋	
7	Chinese Staff and Workers' Association 15 Catherine St. 2nd Floor New York, NY 10038	3 / 26
	1980年創立、中国からの移民労働者の劣悪な労働条件の改善運動	
8	Colombia University in the City of New York McVickar Hall 622 W 13th St. New York, NY 10024	3 / 27
	浜沢助教からソーシャルワーク専攻の大学院の授業内容と日米の比較を聞く	
9	Coalition for Asian American Children and Families 移転	3 / 29
	1986年創立、アジア系アメリカ人の子どもとその家族の生活向上を目的に、彼らの権利擁護活動	
10	Common Ground Community 14 E 28th St., New York, NY 10016	4 / 1
	1990創立、ホームレスの問題に取り組み、低所得者の住居、職業訓練・紹介の場を提供	
11	Chinese Methodist Center Corporation 69 Madison St. New York, NY 10002	4 / 16
	1960年創立、中国系アメリカ人の子どもたちの放課後活動として補習、サマーキャンプ	
12	Japan Local Government Center 666 5th Ave. 2nd Floor., New York, NY 10103-0072	4 / 16
	(財)自治体国際化協会、調査事業実施、定期刊行調査誌CLAIR REPORTは興味深い	

13	The Creative Center for Women with Cancer	4 / 25
	147 W 26th St. New York, NY 10001 アートを通して在宅や病院内で加療中の患者へのケア、ケアする人への精神的ケア	
14	New York Asian Women's Center	4 / 30
	39 Bowery, PMB 375, New York, NY 10002 1982年創立、夫や恋人からの妻や子どもに対する暴力・性的虐待に対する相談事業	
15	Asian & Pacific Islander Coalition on HIV/AIDS	5 / 8
	150 Lafayette St. 6th Floor, New York, NY 10013 1989年創立、HIV/AIDSの予防のための教育、感染検査、就労支援、調査、政策提言	
16	The City of Yokohama-NY Representative Office	5 / 29
	1251 6th Ave. Suite 4850, New York, NY 10020 横浜市海外事務所の一つ、9.11テロ事件のNY市の対応調査、NYのNPO実態調査実施	
17	Community Service Society of New York	6 / 27
	105 E 22nd St. New York, NY 10010 NY市内の貧困層にある個人・家族・コミュニティを対象に彼らの暮らしやすい社会作り	
18	Brookdale Center on Aging of Hunter College	6 / 27
	1114 6th Ave. 40th Floor, New York, NY 10036 高齢者問題に関する各分野の専門家による研修や尊厳ある人生への個別支援	
19	Citizen's Committee for New York City	6 / 27
	305 7th Ave. New York, NY 10001-6008 1975年創立、低所得者が多い地域で生活向上のためにボランティアベースで支援活動	
20	American Association of Retired Persons	7 / 10
	780 3rd Ave. 30th Floor, New York, NY 10017 1958年創立、55歳以上の会員制度、全土の高齢者の充実した生活の拡大を目指す	
21	The Door	7 / 17
	121 6th Ave. New York, NY 10013 1972年創立、12歳～21歳までの放課後活動、不登校生への教育・余暇活動・健康相談	
22	International Center for Clubhouse Development	8 / 2
	425 W 47th St., New York, NY 10036-2304 1948年創立、精神障害者への自立生活支援、就労斡旋、単位取得教育、権利擁護	
23	New York Lighthouse	8 / 8
	111 E 59th St., New York, NY 10022-1202 0歳から高齢者まで、視覚障害の程度と年齢に応じてリハビリ教育活動、職表訓練・斡旋	
24	Community Resource Exchange	9 / 18
	39 Broadway 10th Floor, New York, NY 10006 1979年創立、社会問題を解決するための技術をコミュニティNPOから発掘・教育	
25	Fiscal Infrastructure Technical Assistance	10 / 9
	99 Hudson St. New York, NY 10013 資金調達戦略とその実施方法を聞く	

26	South Asian Youth Action	12 / 5
	54-05 Seabury St. Elmhurst, NY 11373 1996年創立、南アジアから移民してきた11歳～19歳までの子どもたちの放課後活動	
27	Support Center for Nonprofit Management	12 / 18
	305 7th Ave. 11th Floor New York, NY 10001-6008 NPOマネジメント・資金調達・スタッフ教育・ボランティア育成などの講座を開講	

(2) 参加したワークショップ

	ワークショップ名 内 容	期日
1	Developing and Managing Volunteer Program ボランティアの確保から育成まで、ボランティアのNPO運営への関わりとその影響	2 / 21
2	Founders' Panel, New Strategies and Structure 財団からNPOへの資金調達に関する助言・質疑応答を通して、具体的な戦略の立て方と運営向上の方法	2 / 26
3	Organizational Checkup NPOの健全な運営方法、弱点を明確にし、それをいかに強化し構築していくか	2 / 27
4	Strategic Planning 組織を取り巻く環境を戦略的に巻き込み、長期的且つ効果的なプランにつなげながら組織を確立する手法	3 / 14
5	Discover Your Vocational Power 人前で効果的且つ印象的に話す具体的な実践訓練—発声方法、視線、声の高低・強弱、姿勢、パワーポイント使用時の立つ位置	4 / 24
6	Dealing with the Difficult Employees スタッフと気持ちよく働くための問題解決の方法、指導教育などスパーバイザーのためのワークショップ	5 / 21
7	Duties and Responsibilities of Nonprofit Boards 理事の役わり・責任を明確にし、それぞれの専門性を活かしていかに組織の活性化を図るかを確認	6 / 7
8	Nonprofit Accounting Basics for Board Members 理事の重要な役わりの一つである資金調達、その資金の有効的な動きを把握する	6 / 7
9	ボランティア探検隊講座 NY在住の日本人の若者が中心とするボランティア活動の紹介、実践の場の提供、ボランティア同士の交流、情報交換	6 / 22
10	Marketing for Nonprofit NPO団体が独自のマーケティングプラン(プロジェクト)を、市場(社会)で通用させる効果的、戦略的な考え方と手法	7 / 18
11	How to Raise More Funds by Improving Your Communication 対外的にインパクトのある広報誌を創り出す具体的なデザイン、キャッチフレーズ、写真の配置・配色などの作成方法	7 / 30

(3) 参加した会議

	会議名 内 容	期日
1	Development Committee Meeting	1 / 23
2	APICHAの活動とNYにおけるHIV/AIDSの現状 マレーシア大統領夫人を迎えて、NY市のHIV/AIDS問題の取り組みとマレーシアのエイズ予防活動の現状	2 / 4
3	9.11 Case Management and Mental Health Needs of Asian American Community 9・11テロ事件直後の経済的な支援活動から半年が経ち、遺族の家族や失業者の精神的なストレスや子どもたちの精神的な外傷(トラウマ)へのケアの必要性を確認及び具体的な支援方法	3 / 7
4	GALA Committee Meeting GALA実行委員会メンバーと共に、5/30に開催するGALAの会場となるホテルで実地踏査、表彰者・プログラムの確認	3 / 18
5	Press Conference 9・11後のチャイナタウンにおける労働者の経済的影響調査報告をマスメディアに発表する	4 / 4
6	Conference on Community Development 地域進行をテーマに行政、企業、財団、地区協議会のスタッフによる街づくりのための協働を検討	6 / 5
7	Round Table Discussion with Consumer and Service Provider People Living with AIDSアドバイザー委員会主催の当事者とサービス提供者で生活の向上を目指し問題解決について討議	6 / 6
8	Meeting for Ashinaga Summer Camp あしなが育英会によるサマーキャンプに9・11被害者の遺児を招待したいという申し出について担当の田中氏と検討	6 / 10
9	Case Management Meeting 助成金配分先の5団体と、各団体の今後精神的援助活動の方向性及びケースマネージャーの雇用について	7 / 11
10	JASSI's Meeting for Case Management AAFNYからの分配金による精神的な援助活動を開始するにあたって、日系人のニーズ調査について検討	7 / 15
11	Addressing the AIDS Epidemic: Strengthening Organizations in Communities of Color AAFNY共催のHIV/AIDS感染者(アジア系アメリカ人、黒人)に対する援助及び予防対策の強化会議	7 / 24
12	China Town Community Meeting with Deputy Mayer チャイナタウンの経済的発展と再建について、現在直面している問題を通して地域の商店、企業が解決策をNY副市長に要請	8 / 6
13	Retreat Meeting for 2001-2002 of AAFNY 2001年の総括及び2002年に向けて組織の再構築とスタッフが抱える問題を、ファシリテーターの指導の下で確認	8 / 22・23
14	Orientation Meeting for the Case Managers 新しくオープンしたクイーンズ地域の事務所で働くケースマネージャーに(3名)、AAFNYの説明と今後の業務に関する指導	8 / 26
15	NYAWC Case Management Meeting NY Asian Women's Centerのケースマネージャーから、分配金取得後の新しい動き、現状、問題点の説明を受ける	8 / 30
16	New York de Volunteer Meeting 2002年6月に発足したNY在住の日本人の若者が中心のボランティア団体への組織作り・運営に関する助言会議	10 / 12・30
17	横浜市の女性リーダーとの懇談会 NY市視察訪問の女性団体リーダー(横浜市)と夕食会を兼ねた懇談会で、NYのNPO及び日米の比較について質疑応答	11 / 12
18	Job Fair Diversity Conference アジア系アメリカ人(主に大学・大学院卒業生)への就職相談及び就職成功の秘訣を探るワークショップ	11 / 14

19	Press Conference	11 / 18
	4月に出した9・11テロ事件のチャイナタウン影響調査報告書に引き続き、1年後の調査報告書と援助活動の現状説明	
その他：月2回の定例スタッフ会議参加、研修報告会のためのスタッフへのアンケート調査及びインタビュー実施		

(4) 参加した講演会

	講演会名 内 容	期日
1	Day of Remembrance 2002 第2次世界大戦時に日系人が受けた強制収容所での非人道的な扱いを忘れずに、世界の戦禍による人種差別に反対する年1回の会	3 / 31
2	Building Afghanistan and Japan's Role 日米協会主催、元国連難民高等弁務官の緒方貞子氏によるアフガニスタンの現状と再建に対する日本の役割りを講演	3 / 14
3	Conversation with Foundation : Changing Priorities in Uncertain Times 「財団のとの対話—不確かな次代における優先順位の変貌」と題して、テロ事件以降の社会事情、経済の行き詰まりから寄付に対しての影響を4財団の代表から問題提起	5 / 9
4	Asian American Leadership Conference: Healing & Rebuilding NY 「9・11テロ事件がアジア系アメリカ人にどのような打撃を与えたか、地域、人種、政治、経済、医療、ビジネスの分野別に問題を提起し、今後のあり方に向けて意見交換	5 / 10
5	ぱれっとの活動と地域における障害者の現状 The American Forum for Global Education 主催、高校の教師に向けてぱれっとの創立経緯、現在の活動、日本の障害者の現状を講演	6 / 15
6	日本における知的障害者活動：ぱれっとの活動を通して 日米ソーシャルサービス主催、日系高齢者のための昼食会（月1回）でぱれっとの活動、日本の障害者の現状を講演	7 / 30
7	9.11その後の心のケア 日米ソーシャルサービス主催、日米カウンセリングセンター責任者のレイス・松本史氏による日本人へのカウンセリング事例発表	9 / 24

(5) 参加・実施したイベント・ボランティア活動・プレゼンテーション

イベント	<ul style="list-style-type: none"> ・日系人会バザー (4/20) ・日米ソーシャルサービスチャリティコンサート (4/24) ・AAFNY Gala Kick-Off Reception (4/28) ・Asian Pacific American Heritage Festival (5/5) ・Annual Benefit Gala of AAFNY (5/30)
ボランティア活動	<ul style="list-style-type: none"> ・特別養護老人ホームに入居している日系2世の高齢者の話し相手 (月1回) ・日米ソーシャルサービスの高齢者のためのイベントにボランティアとして参加 ・New York de Volunteer の定例会、活動に参加 (月1回)
プレゼンテーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ぱれっとの活動 (6/18) ・1年間の研修報告 (12/3)

三島 知斗世

(1) 訪問した団体

	団体名
	住所
	団体の概要／訪問テーマ
	Common Ground Community
1	14 East 28th Street New York, NY 10010 ホームレスの人々のための自立支援、サービス提供、就業訓練などを行うNPO
	Community Service Council of New York
2	105 East 22nd Street, New York, NY 10010 NY市内の貧困層・地域の自立、地域づくりのためにサービス提供と共に、調査・提言活動も行うNPO
	Columbia University School of Social Work
3	622 West 113th Street MC4600 New York NY 10025 同大学院の渋沢田鶴子教授を訪問。大学とNPO間の人材交流のあり方について
	Community Council of New York States
4	200 Henry Johnson Boulevard Albany, New York 122010 ニューヨーク州レベルのNPO・地域づくりのためのインフラ組織
	The Community Foundation for the Capital Region
5	Executive Park Drive Albany, New York 12203 NPOのキャパシティ・ビルディングのための助成金、NPO向けの助成を行う財団間の協議などを実施
	Capital District Community Loan Fund
6	255 Orange Street #103 Albany, New York 12210 NPOへの社会的投資を促進
	Friends Without a Boarder / Exhibition
7	338 West 23rd Street New York NY 10011 カンボジアの医療・保健・地域づくりを行うNPO。日本人が代表
	Japan Local Government Center New York Office
8	666 Fifth Avenue, 2nd FL, New York, NY 10103-0072 災害復興時における行政とNPOの連携、日本の自治体とNPOの連携についての意見交換
	New York Asian Women Center
9	39 Bowery PMB 375 New York NY 10002 家庭内暴力の被害女性を支援するセンター
	Asian Pacific Islander Coalition on HIV/AIDS
10	150 Lafayette Street, 6th Floor, New York, NY 10013 HIV/AIDSと共に生きるアジア系アメリカ人のために、医療・生活・財政面からサポートを行うNPO
	横浜市ニューヨーク事務所
11	1251 Avenue of the Americas, Suite 4850, New York, NY 10020 U.S.A. 同市が今後NPOとのパートナーシップを形成するための意見交換。委託事業に関わるNPO間の協働など
	Mary's Center for Maternal & Child Care
12	2333 Ontario Road, NW Washington, DC 20009 スペイン語圏移民などを対象に母子保健・医療サービス、青少年プログラム、英語教育、雇用促進などを行うNPO

	Community Family Life Service
13	305 E Street, NW Washington, DC 20001 ホームレスの人々の経済・社会的ニーズに対応するために住居・雇用促進などの包括的な活動を行うNPO
	IONA Senior Service
14	4125 Albemarle Street, NW, Washington, DC 20016 ワシントンDCの区指定の高齢者福祉サービスNPO。ケースマネジメントと共に啓発活動、政策提言も実施
	Community Ministries of Rockville
15	114 W Montgomery Avenue, Rockville, MD 20850 ロックビル市における複数の教会をベースとした社会サービスを調整する試みから発足した福祉系NPO
	Montgomery County Alliance
16	1000 Twinbrook Parkway, Rockville, Maryland 20855 モンゴメリー郡のNPOの声を結集し、コミュニティに対してより効果的に活動を展開していくために結成されたNPO間のネットワーク
	Silver Spring Community Vision
17	Silver Spring Progress Place, 8210 Colonial Lane, Silver Spring, MD 20910 サービス提供だけでなくセルフ・エスティームなどを重視し、ホームレスの人々の自立に取り組むNPO
	Washington Council of Agencies
18	1001 Connecticut Avenue, NW, Suite 925, Washington, DC 20036 ワシントン首都圏のNPOの支援組織。草の根NPOへの支援、NPO同士の連携強化を重視したボトムアップ型の支援活動を行う
	Brookdale Center on Aging
19	1114 Avenue of the Americas, 40th Floor New York, NY 10036 ハンター・カレッジの一部として、様々な専門家の横断的な基盤で構成される高齢者問題センターで、関係者に研修や個別支援を行う
	The Asian American Federation of New York
20	120 Wall Street, 3rd Floor, New York, NY 10005 アジア系アメリカ人に関わるサービスを行う36団体を会員に持つアンブレラ組織。各会員団体の組織力向上、必要なサービス開発を誘導する基金、政策・調査活動

(2) 参加した会議・ワークショップなど

		会議名
期 日		主 催 者
		会議テーマ
Welfare and Poverty in Bloomberg's New York		
1	2002/3/5	New School University
ウェルフェア・トゥ・ワークについての今後の展開や問題点		
9/11 Case Management and Mental Health Needs of Asian American Community		
2	2002/3/7	Asian American Federation / New York Coalition for Asian American Community
各団体が行っているサービスの不足点を共有し、アドボカシー、中長期的に必要なサービスを明確化するためのデータベースの共有化、調査活動等		
New York Cares ボランティアオリエンテーション		
3	2002/3/8	New York Cares
多様な条件を考慮した多様なプログラムの提示、活動が必要な背景理解、連絡方法などの模擬体験		
Social Service Committee, Community Board #3		
4	2002/3/12	
コミュニティセンターの改築をめぐるセンターでの今後の活動の優先事項など		
ワークショップ Strategic Planning		
5	2002/3/14	Support Center for Nonprofit Management
「ミッション→方針→事業」という流れの確認と外部資源との関係づくり		
HIV CARE Network Steering Committee		
6	2002/4/8	Northeastern New York HIV Care Network
ネットワークで遂行する優先事項。各団体の運営基盤の強化と政策提言活動を充実		
高齢者福祉活動の委託事業説明会		
7	2002/4/22	New York City Government, Department of the Aging
高齢者福祉分野の開拓的な活動、リーダー養成に関わる新たな委託事業の説明		
National Volunteer Week Brown Bag Project		
8	2002/4/24	New York Care / Safe Horizon
ケース・マネジメントのスクリーニング、関係サービスの情報収集などのボランティア活動の説明		
Town Hall Meeting "Time Runs out on Welfare"		
9	2002/4/25	Legal Aid Society
柔軟な運用により現行法の下でどんな福祉サービスが適用可能か		
Rebuilding Downtown New York		
10	2002/4/26	Regional Planning Association ; RPA
9月11日以降の都市計画。経済発展、交通、経済・社会・環境に関する公正、都市デザイン、記念建築物など		
National Conference		
11	後日送付	National Association of Planning Councils
災害復興、NPOの広報戦略、社会指標の設定、政策提言のインパクトと広報		
Biblio Tour		
12	2002/5/1	Foundation Center
NPO関連資料についての検索方法		

13	「財団との対話 ～不確かな時代における優先順位の変貌」	
	2002/5/9	Japan Society
	新しい社会課題に応じた優先順位の変化、助成方針の展開に関わる財団内での議論、助成内容・成果についての情報公開など	
14	Future Search	
	2002/5/13	Annual Nonprofit Workout by Third Sector New England
	多様なステイクホルダーと共に、地域づくりをしていくためのビジョンの共有していく手法	
15	Building Strategic Relationships	
	2002/5/14	Annual Nonprofit Workout by Third Sector New England
	ネットワークの目的の類型化、外部団体との関係づくりのデザイン、ネットワーク内のストレスのマネジメント	
16	Managing in a Time of Fiscal Stress	
	2002/5/16	Baruch College
	テロ事件以前からのNPOの財政困難の要因、サービスの需要拡大によるマネジメントの課題、アフリカ系・ラテン系アメリカ人関連の団体の資金難	
17	ワークショップ Program Evaluation	
	2002/5/23	Support Center for Non-profit Management of New York
	評価方法の類型化、事業評価のプロセス質的・中長期的な評価の方法	
18	「コミュニティ開発」	
	2002/6/5	St. John's Community Development Corporation と P.O.W.E.R.
	コミュニティ開発に関わる色々な支援策の説明、断片的なサービス供給から複合的な地域開発とそれに伴う協力関係の開発	
19	サービス利用者と提供者の対話会議	
	2002/6/6	Northeastern New York HIV Care Network
	サービスの断片化、交通問題、利用者とのコミュニケーション不足などの現行サービスの問題点	
20	「理事の義務と責任」「理事のための会計入門」	
	2002/6/7	Council for Community Service for New York State
21	An Introduction to Using the Drucker Foundation Self-Assessment	
	2002/6/12	Alliance for Nonprofit Management / National Council of Nonprofit Association
	NPOの戦略的運営に関わる仲介者(コンサルタント)の役割、NPO側と仲介者の思惑の違い	
22	Opening Plenary By Authur H. White and Daniel Yankelovich	
	2002/6/12	Alliance for Nonprofit Management / National Council of Nonprofit Association
	問題を共有し洞察を深め行動に導く「対話」能力の養成と、そのための技術的なステップ	
23	Capacity Building for Community Building	
	2002/6/13	Alliance for Nonprofit Management / National Council of Nonprofit Association
	地域の人々のエンパワメントに焦点を当てたキャパシティビルディングの重要性	
24	Field Building	
	2002/6/13	Alliance for Nonprofit Management / National Council of Nonprofit Association
	個別のNPOと同時に、NPOセクター全体のインフラ強化を進めるための支援事業	
25	Management Support Organization and State Associations Working Together	
	2002/6/13	Alliance for Nonprofit Management / National Council of Nonprofit Association
	MSOと州レベルの支援組織の役割分担・協力体制づくり	

	How to Know that We are Making a Difference : Evaluating Our Capacity-Building Work	
26	2002/6/14	Alliance for Nonprofit Management / National Council of Nonprofit Association
	キャパシティビルディングの評価項目や、評価材料を集めるの方法論	
	True Confession: Engage in Reflective Practice	
27	2002/6/14	Asian American Federation / New York Coalition for Asian American Community
	クライアントの希望を重視した評価方法を開発するためのコンサルタント同士のネットワーク作り	
	Learning Circles and Collaboration Tools: Building Your Skills and Service	
28	2002/6/14	Asian American Federation / New York Coalition for Asian American Community
	協働事業を進めていくためのプロセス、特に協働事業の目的を明確化する質問項目、行動計画の作り方など	

〈参考資料1〉

日米センターNPOフェローシップ 第5期【募集要項】

応募締切／2004年1月13日(火)

面接試験／2004年1月29日(木)

第1回事前研修会／2004年2月20日(金)～22日(日)

研修期間／2004年秋開始、4～12ヶ月間



【プログラム概要】

このプログラムは、米国のNPOでの中長期の現場経験を通じ、非営利組織のマネジメントに関する研修を行う機会を提供するものです。

【対象】

日本の民間非営利セクターに従事し、将来も長く同セクターの基盤強化と日米交流の推進に尽力する意欲のある中堅層を対象とします。
ここでいう民間非営利セクターとは、法人格を問わない広い概念で、いわゆるNPO法人のほか財団法人・社団法人等も含まれます。

【研修テーマの例】

人材基盤について

- ・専従スタッフの企画力や運営能力の向上
- ・ボランティアの能力開発やその働きを有効に活用する方法
- ・理事がその力を最大限に発揮する方法

資金基盤について

- ・個人や企業・財団を中心とする民間セクターからNPOに流れる資金量の拡大
- ・NPOに流れる資金の適確な配分のための方法や仕組み

情報基盤について

- ・NPOの社会的な理解を促進し、支援者や受益者に適切な情報を伝えるための手法
- ・データベースの構築や情報提供システムの開発

その他

- ・リスクへの対応やアドボカシーの方法

プログラムの流れ

応募締切

2004年1月13日(火) 必着

書類選考(第一次選考) 結果発表

2004年1月中旬

面接(第二次選考) <日本語および英語>

2004年1月29日(木) 東京・日米センターにて

面接(第二次選考) 結果発表<フェロー内定>

2004年2月上旬

第1回事前研修会

2004年2月20日(金)~22日(日)

東京周辺にて合宿形式(予定)

研修先団体探し、ビザ手続き<フェロー決定>

~2004年8月

第2回事前研修会

2004年8月下旬 東京・日米センターにて

研修実施

2004年秋に開始し、4~12ヶ月間

事後研修会・公開報告会

帰国後

プログラムの詳細

■プログラムの目的

このプログラムは、次の3つの目的を達成しようとするものです。

- ・日米間の架け橋となり国際的に活躍できる次世代の人材の育成
- ・日米両国の非営利セクター間の相互理解の促進とネットワークの拡大強化
- ・国内の非営利セクターの人的基盤強化

■プログラムの趣旨

これらの目的の達成に向けて、このプログラムは、米国のNPOでの中長期の現場経験を通じ、非営利組織のマネジメントに関する研修を行う機会を提供します。

■研修テーマ

非営利組織のマネジメントに関する、例えば以下のようなテーマを、自身の関心に応じて設定してください。

【人材基盤について】

専従スタッフの企画力や運営能力の向上、ボランティアの能力開発やその働きを有効に活用する方法、あるいは理事がその力を最大限に発揮する方法などを学ぶ。

【資金基盤について】

個人や企業・財団を中心とする民間セクターからNPOに流れる資金量の拡大、およびその適確な配分のための方法や仕組みについて学ぶ。

【情報基盤について】

NPOの社会的な理解を促進し、支援者や受益者に適切な情報を伝えるための手法や、そのためのデータベースの構築や情報提供システムの開発などについて学ぶ。

その他、リスクへの対応やアドボカシーの方法なども、テーマになり得るでしょう。

■研修方法

研修では、個別の技術や技能(スキル)よりも大局的・総合的な企画力を学び、さらには米国非営利セクターを支える社会的な条件や独創的な発想を生み出す環境を実感・理解するようにしてください。

現場での活動経験を積むことを第一義としますが、インターンの活動としてよく見られるように実務スキルを習得することや、逆に団体の活動以外の調査・理論的研究を行うことは、主な活動として期待されるものではありません。

研修中は一義的には米国非営利セクターからの学びに取り組みますが、一方で、米国の関係者に、日本の非営利セクターの状況等に関する理解を促す試みも期待されます。

日米センターないし研修先団体から「既製品」としてのトレーニング・プログラムが提供されることはありません。フェロー自らが積極的に団体に働きかけて研修計画を構築・調整していくことが必要です。

具体的な研修方法としては、例えば次のようなものが考えられます。

- ・団体が行う特定のプロジェクトに担当者として携わり、団体の活動の一端を深く体験する。
- ・団体が行う各種のプロジェクトに係わり、団体の活動や組織運営の全体像を理解する。
- ・団体内の各種会合に参加して、組織における意思決定の過程を理解する。
- ・団体が関係する各地のNPOを視察することで、特定分野における非営利セクターの仕組みを理解する。

■研修先

米国の民間非営利団体（原則として全研修期間を通して1カ所）に、フェローとして在籍します。

自身の研修テーマに合った団体を自ら探し、連絡を取り、受け入れの承諾を得てください。

非営利セクターについてできるだけ広く学べるという意味で、中間支援組織やネットワーク組織を優先してください。

基本的にはフェロー自身の選択が尊重されますが、プログラムの趣旨に照らして日米センターとして認められないこともあります。

日米センターは、個々の団体を紹介・斡旋することはありませんが、各フェローによる団体探しの助けになるよう、下記のとおり研修会やネットワークを提供します。

■事前研修会について

米国や日本の非営利セクターについて知識を深めるとともに、研修先団体探しや受け入れ承諾取り付けに向けて英語でのコミュニケーション術などを学ぶ場です。

■研修計画について

研修先団体に指名してもらいスーパーバイザーと相談のうえ、概ね月ごとの研修実施計画を策定してください。

■事後研修会について

日本のNPOセクターの第一人者たちの前で、研修の成果や今後の抱負について発表し、意見交換する場です。

■公開報告会について

研修の成果や今後の抱負について、一般の人々に発表し、成果還元の端緒とする場です。

■フェローシップ参加者のネットワークについて 【フェローシップ関係者のメーリングリスト】

これまでのフェローやプログラム協力団体（日本NPOセンター、日米コミュニティ・エクスチェンジ）、プログラム発足時の検討委員など、日本のNPOセクターの中核で活躍する人々と、自由な情報交換・意見交換ができます。

【同窓会】

上記のような研修会・報告会の折に、自主的な同窓会が企画されます。

応募について

■応募資格（応募時点で）

- ・民間非営利セクター（原則として日本）に従事していること。
- ・民間非営利セクターでの活動経験を通算5年以上持つこと。
- ・政治・宗教に直接関わる活動を行う団体に所属していないこと（フェローシップ期間中も、これらの活動への関与は認められません）。
- ・日本の非営利セクター全般の状況に関して、一定以上の知識を有すること。
- ・高度な英語力及びコミュニケーション能力を有すること（例えば TOEIC であれば730点以上を目安とする）。
- ・自らの研修計画に従いこれを遂行する能力を有すること。
- ・異文化社会で自立して生活ができること。
- ・研修後、日本の非営利セクターで中堅幹部以上として能力を発揮する意欲があること。

※応募に際して所属先の上承を取り付けていただく必要はありません。

■採用予定人数

3～5名

■支給内容

往復国際航空賃

エコノミー・クラス（ただし IATA PEX すなわち航空会社共通の正規割引料金を上限とした実費

滞在費

研修期間と研修地に応じた定額（月額40万円前後）

研修補助費

月額430米ドルを上限とする実費

■フェローシップ供与期間

2003年9月中旬～11月中旬に開始し、4ヶ月から1年間とします。

研修先団体の活動を包括的に把握する意味から、半年以上が望ましいでしょう。

選考の結果、希望より短い期間しか認められない場合がありますが、米国査証の規定上、フェローシップ供与期間より大幅に長い期間、滞米することはできません。

■提出書類

下記の書類を郵送で提出してください。

1) 応募用紙

指定の書式に記入してください。

2) エッセイ

「日本の非営利セクターの課題－現場の経験を通じて」をテーマに、A4用紙で2ページ以内を書いてください。未発表原稿に限ります。

3) その他の書類（任意）

第三者からの推薦状や、自身の非営利活動の実績を示す資料（新聞記事、団体の広報誌等）を、重要なものから順に重ねて提出してください。

※応募書類は返却されません。

・旅券・査証の取得、現地での住居確保、銀行口座開設等、生活面の準備・手続きはすべてフェロー本人が行うものとします。

・本フェローシップは、他の奨学金等と重複して受けることはできません。

・「独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律」（平成13年法律140号）に基づく開示請求がなされた場合には、同法に定める不開示情報を除き、提出された申請書類等は原則として開示されます。

■選考基準

- ・プログラム趣旨の理解
- ・日本の非営利セクターに関する十分な理解及び実務経験
- ・明確な志望動機と研修目的
- ・帰国後の展望と将来性
- ・エッセイの論理的展開、問題意識
- ・米国社会に適応できる性格、態度、積極性、協調性
- ・米国での研修、生活に足る英語力

■フェローシップ供与決定過程

内定

日米センター職員ならびに日本のNPOセクター専門家等による選考委員会が、書類および面接により審査します。日米センターは、その合格者をフェローに内定します。

決定

内定したフェローは、できるだけ2004年夏（遅くとも2005年3月）までに、研修先団体及び研修計画を決定のうえ査証を取得してください。

日米センターはその時点でフェローに正式決定します。

■留意事項

- ・フェローはすべて、米国入国に際して「交流訪問者査証（exchange visitor visa）」を取得しなければなりません。そして、同査証の規定上、このフェローシップは日本政府出資のプログラムとみなされ、フェローシップ終了後2年間は日本に在住することが義務付けられます。またその間は、米国に対するその他の非移民査証への切り替えや永住権取得の申請が認められません。

日米センター NPOフェローシップ公開報告会 & 第5期フェロー募集説明会

■東京

2003年11月17日(月) 14:00~17:00

於. 日米センター

(地下鉄銀座線「溜池山王」駅ほか)

① 帰国フェローによる発表 (14:00~15:30)

高橋直子氏 「非営利事業と営利事業の協業」
NPower NY

瀧谷和隆氏 「非営利団体への会計支援」
Council of Community Services of New
York State Accounting Aid Society
谷口奈保子氏 「資金調達、人材育成」
Asian American Federation of New York

② ディスカッション (15:30~16:20)

上記3氏
+山岡義典・日本NPOセンター常務理事

③ 第5期フェロー募集説明 (16:30~17:00)

■大阪

2003年11月30日(日) 15:00~17:00

於. pia NPO

港区築港2-8-24 (地下鉄中央線「大阪港」駅)

① 帰国フェローによる発表 (15:00~16:00)

伊藤公男氏 「米国非営利組織の資金戦略」
Support Center for Nonprofit Management

瀧谷和隆氏 「非営利団体への会計支援」
Council of Community Services of New
York State
Accounting Aid Society

② ディスカッション (16:00~16:30)

③ 第5期フェロー募集説明 (16:30~17:00)

※東京、大阪いずれも参加無料ですが、下記「フェローシップ係」に事前にお申し込みください (お名前、お電話、Eメール、ご所属)。

CGP

The Japan Foundation
Center for Global Partnership

独立行政法人
国際交流基金日米センター

国際交流基金日米センター (The Japan Foundation Center for Global Partnership/CGP) は、日米関係をより緊密なものとし、日本が米国と協調して世界へ貢献してゆくことを目指し、1991年4月に国際交流基金の中に創設されました。

日米センターは、主要な事業領域のひとつに「地域レベル・草の根レベルでの相互理解の促進」を掲げ、NPOセクターを含む日米各界各層における対話と交流を促進しています。

日米センターの運営は、国際交流基金への政府出資金の一部である550億円の運用収入によってまかなわれています。

お問い合わせ・応募書類提出先

〒107-6021

東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル20F

国際交流基金日米センター 事業第二課

NPOフェローシップ係

(応募書類提出は郵便のみ)

TEL: 03-5562-3543

FAX: 03-5562-3505

E-Mail: npofellow@jpf.go.jp

【主催】独立行政法人国際交流基金日米センター

【協力】特定非営利活動法人日本NPOセンター
日米コミュニティ・エクステンション

〈参考資料2〉

これまでのNPOフェロー 一覧

(所属・肩書きは2003年10月現在)

パイロット第1期 (1998年度)

氏名(主な活動地)／所属・肩書き	研修テーマ	研修先団体・所在地/研修期間
岸本 幸子 (東京) NPO法人パブリックリソースセンタ ー 事務局長	インターメディアリを通じた 寄付調達手法の習得	United Way of New York City The New York Community Trust (New York City) 1999.01.19～1999.06.25
富田 久恵 (静岡) NPO法人アクション・シニア・タン ク 代表理事	NPOを支える資金のしくみ 中間支援組織の役割	National Committee for Responsive Philanthropy (Washington, DC) 1999.03.31～1999.06.25

パイロット第2期 (1999年度)

氏名(主な活動地)／所属・肩書き	研修テーマ	研修先団体・所在地/研修期間
青木 孝弘 (山形) NPO法人ボランタリーネイバース 事務局次長 (休職中)	広域的NPO支援組織の 意義と役割	Washington Council of Agencies (Washington, DC) 2000.01.27～2000.07.29
市川 斉 (パキスタン) (社)シャンティ国際ボランティア 会(SVA) ジャララバード事務所 長	一NGOから見た中間組 織の関わりと一NGO内の 事業支援のあり方	American Friends Service Committee (Philadelphia, Pennsylvania) 2000.03.23～2000.06.24
久保 浩美 (愛知) (財)豊田市国際交流協会	ボランティアマネジメント、 マイノリティー支援	IONA Senior Services (Washington, DC) 2000.04.27～2000.10.28
中原 美香 (東京) NPOリスク・マネジメント・オフィス	NPOのリスク・マネジメント、 NPOの経営に関わるコン サルティング	Nonprofit Risk Management Center (Washington, DC) 2000.02.24～2000.08.26
妻鹿 ふみ子 (東京) NPO法人日本ボランティアコーデ ィネーター協会 理事	NPOマネジメントの一環と してのボランティアマネジ メントシステム	Points of Light Foundation (Washington, DC) 2000.03.23～2000.7.23

第1期 (2000年度)

氏名(主な活動地)／所属・肩書き	研修テーマ	研修先団体・所在地/研修期間
<p>井波 純子 (富山) NGONPOネットワークとやま 幹事 フィリピンの子供を支える会 代表 社会的ひきこもり家族自助会とやま(大地の会) 副代表</p>	<p>資金調達及びサポートセンターと地域NPOの活動調査</p>	<p>United Way International (Alexandria, Virginia) 2001.03.02～2001.06.08</p>
<p>金子 洋二 (新潟) NPO法人まちづくり学校 管理部 担当運営委員 NPO法人新潟NPO協会 常務理事 NPO法人新潟国際ボランティアセンター 副代表</p>	<p>1. NPO支援組織の運営ノウハウ 2. インターネットを使った情報支援 3. 米国における環境・教育・地域通貨関連のNPOの活動例</p>	<p>Pennsylvania Association of Nonprofit Organizations (Harrisburg, Pennsylvania) 2001.01.05～2001.06.30</p>
<p>末村 祐子 (大阪) 大阪大学フロンティア研究機構 (FRC) 事業企画シニアプログラムオフィサー Mail Magazine "NPO/NGO Walker" 発行人</p>	<p>評価手法 相談業務 NPO、ビジネス、行政間によるコラボレーション</p>	<p>United Way of New York City (New York City) 2001.04.07～2002.04.06</p>
<p>吉田 浩巳 (奈良) (社)まちづくり国際交流センター 理事長 NPO法人大和まほろばNPOセンター 常務理事・事務局長 奈良の自然と環境を考える会 代表</p>	<p>草の根団体役員の間から見た日米NPOの現状比較と展望～NPOと行政・企業との協働</p>	<p>Maryland Association of Nonprofit Organizations (Baltimore, Maryland) 2000.10.10～2001.03.17</p>
<p>吉田 里江 (東京) NPO法人世界のこどもネット 代表理事 NPO法人世界の子どもにワクチンを日本委員会 事務局次長 NPO法人日本子どもNPOセンター 常務理事 NPO法人茨城NPOセンター・コムズ 理事</p>	<p>若年層の市民参加を可能とするプログラム研究～サービス・ラーニングの視点から～</p>	<p>Education Development Center, Inc. (Newton, Massachusetts) 2001.01.05～2001.04.07</p>
<p>吉見 れい (大阪) Japan Youth Treasure House 主宰 ユースサービス大阪((財)大阪府青少年活動財団) 青少年とメディア調査事業コーディネーター</p>	<p>プリベンションプログラムの開発・運営手法</p>	<p>Center for Youth as Resources National Network for Youth (Washington, DC) 2001.03.23～2002.03.02</p>

第2期 (2001年度)

氏名(主な活動地)／所属・肩書き	研修テーマ	研修先団体・所在地/研修期間
紺野 静香 (東京) 元NPO法人地球の友と歩む会 (LIFE) 事務局長	NGOの人材育成ノウハウ 及び海外協力事業マネジ メント	PACT (Washington, DC) 2002.2.1～2002.9.20 Winrock International (Arlington, Virginia) 2002.9.23～2003.1.17
高橋 直子 (東京) ジャパン・リリーフ・フォー・カン ボジア 資金開発担当プログラム・ オフィサー	非営利事業と営利事業 の協業	NPowerNY (New York City) 2001.11.26～2002.11.15
瀧谷 和隆 (北海道) NPO法人エーピーアイ・ジャパン (Accountants for the Public Interest・Japan) 代表 NPO会計税務専門家ネットワー ク 事務局長	非営利団体への会計支 援	Council of Community Services of NY State (Albany, New York) 2001.11.19～2002.6.28 Accounting Aid Society (Detroit, Michigan) 2002.7.1～2002.11.8
谷口 奈保子 (東京) NPO法人ばれっと 理事長	資金調達、人材育成	Asian American Federation of New York (New York City) 2002.1.14～2002.12.20
三島 知斗世 (愛知) NPO法人ボランタリーネイバーズ 理事・事務局長	地域で活動する草の根 NPOの支援	Citizens Committee for New York City (New York City) 2002.1.14～2002.7.5

第3期 (2002年度)

氏名(主な活動地)／所属・肩書き	研修テーマ	研修先団体・所在地/研修期間
伊藤 公男 (兵庫) 元(財)PHD協会	米国非営利組織の資金 戦略～資金調達イベント の運営法、意義と期待さ れる効果	Support Center for Nonprofit Management (New York City) 2002.10.28～2003.10.24
小河 光治 (東京) あしなが育英会業務課課長補佐 (広報担当)	自助グループの総合的な マネジメントについて	National Hospice and Palliative Care Organization (Alexandria, Virginia) 2002.11.18～2003.10.31

日米センター NPOフェローシップ フェロー研修報告書

現在、パイロット(第1期・第2期)、公募第1期、
公募第2期(当報告書)の3冊が刊行されています。
下記宛、お申し込みください。無料で配布いたします。

国際交流基金日米センター 事業第二課
NPOフェローシップ係
〒107-6021
東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル20F
TEL : 03-5562-3543 / FAX : 03-5562-3505
E-Mail : npofellow@jpf.go.jp



<パイロット>



<第1期>

『日米センター NPOフェローシップ-第2期フェロー研修報告書-』

編集・発行：独立行政法人国際交流基金日米センター
〒107-6021 東京都港区赤坂 1-12-32 アーク森ビル20階
電話：03-5562-3543 / FAX：03-5562-3505

2003年11月 発行

* 本書をお読みになったのご意見・ご感想を、上記「NPOフェローシップ係」にお寄せください。